



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY, SEGMENTO 5, PERIODO 2017-2021.

AUTOR:

JUANA LUCIA CUJILEMA YUNDA

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas, desarrollado por la Srta. JUANA LUCIA CUJILEMA YUNDA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Diego Ramiro Barba Bayas

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD

Yo, JUANA LUCIA CUJILEMA YUNDA, estudiante de la Facultad de Administración de Empresas, Ingeniería de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Juana Lucia Cujilema Yunda

C.C. 060557009-2

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a mi Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar y a mis padres quienes a lo largo de mi vida han cuidado mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

Juana Lucia Cujilema Yunda

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme y hacer que llegue hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño que tanto anhelaba. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional. A mi director de tesis, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito. También a mis profesores de toda mi carrera profesional, porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, y a los están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Juana Lucia Cujilema Yunda

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Certificado de Responsabilidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras.....	x
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema.	3
1.1.2 Delimitación del problema.	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Antecedentes históricos.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1 Plan.....	8
2.2.2 Planeación	9
2.2.3 Organización	13
2.2.4 Planeación estratégica	13
2.2.5 Gestión	14
2.2.6 Análisis FODA.....	19
2.2.7 Fortalecimiento	23
2.2.8 HIPÓTESIS.....	25

2.2.9	VARIABLES	25
2.2.10	MATRIZ DE VARIABLES.....	26
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		28
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	28
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	28
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	29
3.5	RESULTADOS	31
3.5.1	Resultados de la encuesta a los socios	31
3.5.2	Resultados de la encuesta a los empleados	52
3.5.3	Resultados de la entrevista a los directivos.....	67
3.6	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	78
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		82
4.1	TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	82
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	82
4.2.1	Escenario real para la ejecución de la propuesta.....	82
4.2.2	Plan de fortalecimiento estratégico institucional	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		110
CONCLUSIONES		110
RECOMENDACIONES.....		110
BIBLIOGRAFÍA		113
ANEXOS		115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Propósitos de la planificación	10
Tabla 2: Actividad del socio.....	31
Tabla 3: Tiempo como socio	32
Tabla 4: Servicios que recibe de la COAC.....	33
Tabla 5: Participación en Asambleas, actividades y demás convocatorias	34
Tabla 6: Asambleísta o Directivo de la COAC	35
Tabla 7: Recomendaciones para mejorar la gestión	36
Tabla 8: Cumplimiento eficaz de funciones de los directivos.....	37
Tabla 9: Información detallada de actividades y servicios.....	38
Tabla 10: Comunicación oportuna de sesiones ordinarias y extraordinarias.....	39
Tabla 11: Atención con respeto y consideración	40
Tabla 12: Igualdad de oportunidades para elecciones	41
Tabla 13: Manejo de tasas de interés	42
Tabla 14: Publicación periódica de resultados de la gestión financiera	43
Tabla 15: Información del destino de ahorros e inversiones	44
Tabla 16: Confianza en la COAC	45
Tabla 17: Campañas para incentivar el ahorro e inversión.....	46
Tabla 18: Manejo de recursos financieros ha permitido crecimiento	47
Tabla 19: Acceso a procesos de capacitación	48
Tabla 20: Contribución de los productos y servicios al desarrollo de los socios	49
Tabla 21: Programas de responsabilidad social con la comunidad	50
Tabla 22: Rendición de cuentas	51
Tabla 23: Adecuada estructura organizativa.....	52
Tabla 24: Manuales y Reglamentos.....	53
Tabla 25: Conocimiento de la misión, visión y valores.....	54
Tabla 26: Medición del desempeño	55
Tabla 27: Competidores que impiden el desarrollo de la COAC	56
Tabla 28: Modo de medir el efecto de sus competidores	57
Tabla 29: Fuentes de financiamiento de la COAC	58
Tabla 30: Reportes financieros oportunos	59
Tabla 31: Indicadores de gestión financiera	60

Tabla 32: Aspectos comunicados a los socios	61
Tabla 33: Capacitación a los socios	62
Tabla 34: Imagen de la cooperativa	63
Tabla 35: Planificación estratégica	64
Tabla 36: Servicios de la cooperativa	65
Tabla 37: Indicadores de gestión social	66
Tabla 38: Conocimiento del plan de fortalecimiento organizacional	67
Tabla 39: Plan estratégico de la COAC	68
Tabla 40: Actividades para identificar problemas en la gestión	69
Tabla 41: Debilidades de la COAC	70
Tabla 42: Análisis del actual sistema de gestión	71
Tabla 43: Redefinición de objetivos en función del crecimiento del mercado.....	72
Tabla 44: Evaluación de las estrategias aplicadas	73
Tabla 45: Acciones realizadas para obtener financiamiento	74
Tabla 46: Procesos internos evaluados	75
Tabla 47: Estrategias para satisfacer necesidades de los clientes internos y externos ...	76
Tabla 48: Aplicación de indicadores para medir la eficiencia de los planes	77
Tabla 49: Frecuencias observadas	78
Tabla 50: Frecuencias esperadas.....	79
Tabla 51: Resultado de la comprobación de la hipótesis.....	80
Tabla 52: Descripción cualitativa del escenario	85
Tabla 53: Matriz de aspectos favorables y desfavorables para la COAC.....	90
Tabla 54: Matriz EFI.....	91
Tabla 55: Matriz EFE	93
Tabla 56: Matriz del perfil competitivo	95
Tabla 57: Objetivos Estratégicos	98
Tabla 58: Matriz cuantitativa para valorar estrategias.....	99
Tabla 59: Estrategias para el fortalecimiento de la COAC”	101
Tabla 60: Ejes sugeridos para la elaboración del Plan Estratégico de la COAC.....	103
Tabla 61: Acciones y Proyectos sugeridos 2017-2018	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Tipos de planes	8
Figura 2:	Pasos de la planeación	11
Figura 3:	Procedimiento para el análisis FODA	21
Figura 4:	Actividad del socio	31
Figura 5:	Tiempo como socio.....	32
Figura 6:	Servicios que recibe de la COAC	33
Figura 7:	Participación en Asambleas, actividades y demás convocatorias	34
Figura 8:	Asambleísta o Directivo de la COAC.....	35
Figura 9:	Recomendaciones para mejorar la gestión	36
Figura 10:	Cumplimiento eficaz de funciones de los directivos	37
Figura 11:	Información detallada de actividades y servicios.....	38
Figura 12:	Comunicación oportuna de sesiones ordinarias y extraordinarias.....	39
Figura 13:	Atención con respeto y consideración	40
Figura 14:	Igualdad de oportunidades para elecciones	41
Figura 15:	Manejo de tasas de interés	42
Figura 16:	Publicación periódica de resultados de la gestión financiera	43
Figura 17:	Información del destino de ahorros e inversiones	44
Figura 18:	Confianza en la COAC	45
Figura 19:	Campañas para incentivar el ahorro e inversión.....	46
Figura 20:	Manejo de recursos financieros ha permitido crecimiento	47
Figura 21:	Acceso a procesos de capacitación	48
Figura 22:	Contribución de los productos y servicios al desarrollo de los socios	49
Figura 23:	Programas de responsabilidad social con la comunidad.....	50
Figura 24:	Rendición de cuentas	51
Figura 25:	Adecuada estructura organizativa.....	52
Figura 26:	Manuales y Reglamentos	53
Figura 27:	Conocimiento de la misión, visión y valores.....	54
Figura 28:	Medición del desempeño	55
Figura 29:	Competidores que impiden el desarrollo de la COAC	56
Figura 30:	Modo de medir el efecto de sus competidores.....	57
Figura 31:	Fuentes de financiamiento de la COAC	58

Figura 32: Reportes financieros oportunos	59
Figura 33: Indicadores de gestión financiera	60
Figura 34: Aspectos comunicados a los socios	61
Figura 35: Capacitación a los empleados	62
Figura 36: Imagen de la cooperativa	63
Figura 37: Planificación estratégica	64
Figura 38: Servicios de la cooperativa	65
Figura 39: Indicadores de gestión social	66
Figura 40: Conocimiento del plan de fortalecimiento organizacional	67
Figura 41: Plan estratégico dela COAC Ñaupá Kausay	68
Figura 42: Actividades para identificar problemas en la gestión	69
Figura 43: Debilidades de la COAC Ñaupá Kausay	70
Figura 44. Análisis del actual sistema de gestión	71
Figura 45: Redefinición de objetivos en función del crecimiento del mercado	72
Figura 46: Evaluación de las estrategias aplicadas	73
Figura 47: Acciones realizadas para obtener financiamiento.....	74
Figura 48: Forma de evaluar los procesos internos.....	75
Figura 49: Estrategias para satisfacer necesidades de los socios	76
Figura 50: Aplicación de indicadores para medir la eficiencia de los planes	77
Figura 51: Gráfica CHI CUADRADO.....	81
Figura 52: Organigrama estructural propuesto.....	88
Figura 53: Otras COAC.....	95

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	115
Anexo 2: Encuesta	118
Anexo 3: Guía de entrevista.....	120
Anexo 4: Distribución Chi cuadrado	120

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo principal elaborar un plan de fortalecimiento organizacional para mejorar la gestión administrativa, financiera y social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, segmento 5, año 2017-2021, basados en principios y valores cooperativos de la economía popular y solidaria. Para el efecto se realizó el diagnóstico interno y externo mediante el análisis FODA, se aplicó herramientas como entrevista a directivos y encuestas a socios y empleados de la cooperativa. La COAC no tiene un claro direccionamiento estratégico, no manejan herramientas de gestión que les permitan pensar a corto, mediano y largo plazo, a más de su tema administrativo, no hay liquidez para incrementar su cartera de crédito, esto como consecuencia de la falta de promoción en el territorio tanto para captación como colocación. Se recomienda que la entidad implemente el plan de fortalecimiento organizacional con enfoque estratégico diseñado en esta investigación, la aplicación del mismo será una herramienta amigable con la cotidianidad y ejercicio de intermediación financiera con proyección social y solidaria. La COAC deberá negociar alianzas estratégicas con fondeadores de recursos tanto públicos, privados, gubernamentales que le permita ampliar la cartera de crédito.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <COOPERATIVISMO> <ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA> <COLTA (CANTÓN)>.

.....

Ing. Diego Ramiro Barba Bayas

Director de Trabajo de Titulación

ABSTRACT

The main objective of this research is to develop an organizational strengthening plan to improve the administrative, financial and social management of Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, segment 5, 2017-2021 year, based on cooperative principles and values of the popular and solidarity economy. For this purpose, internal and external diagnoses were performed through SWOT analysis. Tools are applied such as interviewing managers and surveys of members and employees of the cooperative. The COAC does not have a clear strategic direction; there are no management tools that allow it to think in the short, medium and long term, furthermore, of its administrative subject, there is no liquidity to increase its loan portfolio. It occurs as a consequence of lack promotion in the territory for both recruitment and placement. It is recommended that the entity implement the organizational strengthening plan with the strategic approach designed in the research. The application of it will be a friendly tool with the daily life and the exercise of financial intermediation with social and solidarity projection. The COAC must negotiate with strategic companies with funds from public, private and governmental resources that need to expand the credit portfolio.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<ORGANIZATIONAL STRENGTHENING PLAN> <ADMINISTRATIVE
MANAGEMENT> <COOPERATIVISM> <POPULAR AND SOLIDARITY
ECONOMY> <COLTA (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

El fortalecimiento organizacional constituye uno de los propósitos generales de toda entidad, indistintamente de su carácter público o privado, porque todo su accionar se encamina al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales que se van a ver reflejados en los resultados económicos, sociales y ambientales, los cuales al ser producto de una administración eficiente, conducen a la organización hacia verdaderos proceso de crecimiento y desarrollo.

Con esa perspectiva se realizó la investigación “ELABORACIÓN DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY, SEGMENTO 5, PERIODO 2017-2021”, sistematizada en cinco capítulos, que comprende los siguientes temas:

El capítulo I, muestra el planteamiento del problema dentro del cual se incluye la formulación del problema y su delimitación; la respectiva justificación y los objetivos de investigación.

El capítulo II, inicia con antecedentes de investigaciones anteriores, para luego presentar la fundamentación teórica de términos relacionados con el fortalecimiento organizacional. Se incluye la idea a defender y las variables de estudio.

El capítulo III, detalla la modalidad y tipo de estudio, los métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación, junto con el análisis de los resultados obtenidos, y la verificación de la idea a defender.

El capítulo IV, contiene la PROPUESTA, Plan de Fortalecimiento Organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.

En el capítulo V, se presentan las CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES obtenidas de acuerdo con los objetivos de investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay es una entidad financiera, segmento 5 del Sistema de la Economía Popular y Solidaria, que tiene como actividades principales las siguientes:

- Servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de la entidad, esto es la intermediación financiera, desagregada de la siguiente manera:
- Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada.
- Otorgar préstamos a sus socios.
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito así como por el otorgamiento de garantías, finanzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales.

Actualmente la COAC trabaja con un total de 6 colaboradores permanentes y cuenta con 800 socios y socias del sector rural y urbano marginal, productores agropecuarios, artesanales y de comercio que han visto en la cooperativa su fuente de ayuda financiera para solventar sus necesidades y desarrollar su economía familiar.

A pesar de los esfuerzos administrativos por mantenerse una gestión eficiente para competir acertadamente en el mercado, la cooperativa mantiene una débil estructura a nivel asociativo con organismos de gobierno carentes de compromisos porque sus dirigentes no han sido capacitados adecuadamente para cumplir sus roles en los consejos de administración y vigilancia, a pesar de las disposiciones del Reglamento a la Ley de la Economía Popular y Solidaria, y el estatuto interno.

Las actividades que se cumplen dentro de la cooperativa se ejecutan muchas de ellas con claros síntomas de desconocimiento de la gestión cooperativa, sumado a ello, la

falta de control interno así como la ausencia de claras y hasta dispersas funciones administrativas asumidas indistintamente por distintos actores internos, en medio de una comunicación frágil entre la propia administración con los organismos de gobierno, estos a su vez con los socios y estos últimos con su cooperativa.

Los problemas expuestos de manera muy general, se los va evidenciando sus consecuencias en índices adversos cómo el de una baja liquidez, incremento de la cartera vencida y castigada, baja rentabilidad, ilimitada cantidad de recursos financieros que no se colocan oportunamente, productos y servicios tradicionales sin un plus adicional para los socios, frente además a la limitada oferta de productos y servicios financieros de la cooperativa.

De mantenerse esta situación caracterizada por la ausencia de políticas o el erróneo establecimiento de las mismas, se prevé que en el corto plazo, se puede presentar una crisis institucional, que afectará el otorgamiento de los créditos y su recuperación así como se podrían verse disminuidos los ahorros y la captación de la inversión. Esta situación incidirá en la gestión organizacional al disminuir la rentabilidad económica-financiera y social de la COAC, reducción de socios activos e incremento de los socios pasivos, disminución de confianza de los socios en la cooperativa, y como resultado final la una imagen negativa de la entidad.

1.1.1 Formulación del problema.

¿Cómo la elaboración de un plan de fortalecimiento organizacional mejorará la gestión administrativa, financiera y social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupa Kausay, año 2017- 2021?

1.1.2 Delimitación del problema.

Objeto de estudio: Elaboración de un plan de fortalecimiento organizacional.

Campo de acción: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupa Kausay.

Espacio: Provincia de Chimborazo, cantón Colta, parroquia Santiago de Quito, comunidad Pardo El Troje.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La investigación está orientada hacia la elaboración de un plan de la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, tomando en consideración su situación actual para establecer aquellas estrategias que fomenten su crecimiento organizacional, su rendimiento y su proyección de mercado.

Como trabajo de investigación se requirió el uso de fuentes bibliográficas cuyos contenidos teóricos se convirtieron en el fundamento de cada una de las variables de estudio.

En lo referente a los aspectos metodológicos, al ser una investigación de campo se aplicaron técnicas e instrumentos adecuados para la recolección de información oportuna y adecuada, con la finalidad de obtener un diagnóstico fidedigno de la cooperativa.

El Plan de Fortalecimiento Organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay se convirtió en una herramienta de trabajo que guio las acciones a desarrollar y el comportamiento y compromiso de sus colaboradores por alcanzar los objetivos y metas propuestas para cada área de gestión.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan de fortalecimiento organizacional para mejorar la gestión administrativa, financiera y social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, segmento 5, año 2017- 2021.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Efectuar el diagnostico situacional para establecer los aspectos positivos y negativos de la gestión organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay para determinar su situación actual.
- Determinar los factores de cambio y las estrategias requeridas para el cumplimiento de los de los objetivos estratégicos de cada una de las áreas de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay
- Presentar un marco referencial de la investigación con base en la observación previa de cada una de sus variables y lo que se desea alcanzar

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1.4 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

1.4.1 Antecedentes históricos

El Microcrédito ha contribuido a disipar la idea de que los pobres son "irresponsables con el dinero". En efecto, ha confirmado que no sólo son clientes comerciales, sino un mercado financiero muy importante y en gran medida desaprovechado. A pesar de la falta de garantías tradicionales, los microempresarios demuestran que la "presión de sus homólogos" y el interés en contar con una fuente duradera de fondos, suelen bastar para garantizar tasas de reembolso muy elevadas.

El desarrollo rural parte de acciones e iniciativas llevadas a cabo para mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales tomando en consideración su cultura y tradición. Las actividades económicas más generalizadas son las agrícolas y pecuaria que constituyen la principal fuente de ingreso en la economía campesina.

Todos los grandes retos a los que se enfrenta hoy la humanidad para avanzar hacia el logro de un futuro sostenible ya sea erradicar la pobreza extrema y el hambre, conseguir la educación universal, la igualdad entre los géneros, reducir la pérdida de biodiversidad y otros recursos medioambientales, etc., exigen una atención prioritaria al desarrollo rural.

En éste marco surge COAC Ñaupa Kausay (Tiempos Antiguos) ante el requerimiento de las comunidades de los cantones más vulnerables de la provincia de Chimborazo quienes han sido parte beneficiaria del apoyo del proyecto de Desarrollo Rural apoyado con recursos económicos de Care Alemania, esto luego de determinar la población objetivo y que obviamente se manejaron indicadores sociales que fueron determinantes para el apoyo, entre estos indicadores se manejaron el grado de pobreza, necesidades básicas insatisfechas, desnutrición, escolaridad, etc., de ésta manera se ejecuta el mencionado proyecto en tres etapas: atención de servicios básicos, producción y fomento y fortalecimiento de micro emprendimientos.

La COAC inicia sus actividades con 25 socios, con una parte de capital donado por recursos de Alemania y otra con recursos de los socios fundadores, los cuales sirvieron para facilitar créditos para la producción y el fortalecimiento de las microempresas con un interés mínimo debido a que es de ayuda social.

El desarrollo de las actividades de una organización no siempre alcanza el cumplimiento de sus objetivos, por tal motivo es necesaria la elaboración de planes de fortalecimiento que, basados en un estudio previo de la situación actual de su gestión, determinen aquellos puntos fuertes y débiles que están impidiendo un crecimiento sostenido. De esta manera, el plan de fortalecimiento se convierte en la herramienta de apoyo que guía las acciones según pautas establecidas.

Ejemplos de planes de fortalecimiento se presentan a continuación:

El Instituto de Investigaciones para Centro América (2005), en la publicación “Organización y fortalecimiento organizacional de productores rurales del Proyecto MAG/PRODERT”, menciona que:

El Plan de Fortalecimiento Organizacional, se enfoca a inducir las condiciones suficientes y necesarias para que la organización atendida por el Proyecto tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo. (p. 3).

Valle Niebuhr (2016) indica:

Si bien muchas acciones de un proyecto de desarrollo están en la línea de lo técnico y lo económico, la mirada social es fundamental para definir planes viables. Un buen diagnóstico inicial de la asociación es prioritario, no sólo para que los ejecutores del proyecto detecten dónde hay que trabajar, sino también para que la propia organización de productores o comunidad campesina pueda autodefinir sus fortalezas y –más importante aún– sus debilidades. La clave es creer en la gente que conforma la organización; en sus potencialidades y capacidades, e impulsar que ellos mismos las puedan visualizar y descubrir.

Muchas veces esto significa potenciar lo que ya existe y que no había sido valorado. (p. 9).

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi (2011) menciona:

El Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional recoge los criterios de los actores sociales internos y externos, que de forma democrática expusieron uno a uno sus puntos de vista sobre lo que quieren y esperan de la UPEC, así mismo recoge los aspectos de orden jurídico tanto nacional como institucional, y desde luego, los procedimientos técnicos de la Planificación Estratégica y los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir. (p. 12).

1.5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.5.1 Plan

Según Koontz, Weihrich & Cannice (2012), al momento de implantar un plan se debe tomar en cuenta que éste “compromete a una organización a cursos específicos de acción; por tanto, los planes deben cubrir un período lo suficientemente grande para poder apreciar, a través de un conjunto de acciones, de que en efecto se da cumplimiento al plan”. (p. 122).



Figura 1: Tipos de planes

Fuente: Koontz, Weihrich & Cannice (2012)

Elaborado por: Juana Cujilema

Los tipos de planes, según Koontz (2012) son:

- Misiones o propósitos: la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.
- Objetivos o metas: son los fines hacia los cuales se dirige la actividad.
- Estrategias: Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.
- Políticas: son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones.
- Procedimientos: son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras.
- Reglas: Establecen las acciones —o su ausencia— específicas necesarias en las que no se permite la discreción.
- Programas: Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.
- Presupuestos: Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos. (pp. 109-113).

1.5.2 Planeación

1.5.2.1 Definición

La planeación coordina las actividades de la organización hacia objetivos perfectamente definidos y convenidos.

Según Koontz et al (2012) indica:

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un gerente es asegurarse de que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Ésta es la función de la

planeación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. (p. 108).

“La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”. (Álvarez Cadena, 2014, p. 6)

Lo que se busca con la planificación es maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, para lo que se debe lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

Tabla 1:

Propósitos de la planificación

Eficiencia	Eficacia	Efectividad
<ul style="list-style-type: none"> •Hacer las cosas con certeza. •Resolver problemas •Cuidar los recursos que se aplica. •Cumplir con las obligaciones. •Reducir costos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Hacer las cosas pertinentes. •Producir alternativas creativas. •Maximizar el aprovechamiento de los recursos. •Obtener resultados. •Aumentar las utilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> •Poder sostenerse dentro del entorno. •Presentar resultados globales positivos a largo plazo. •Coordinar esfuerzos y energía de forma sistemática.

Fuente: Chiavenato (2010)

1.5.2.2 Pasos de la planeación

La planeación como función esencial de la gestión de una empresa, según Koontz et al (2012), consta de los siguientes pasos:

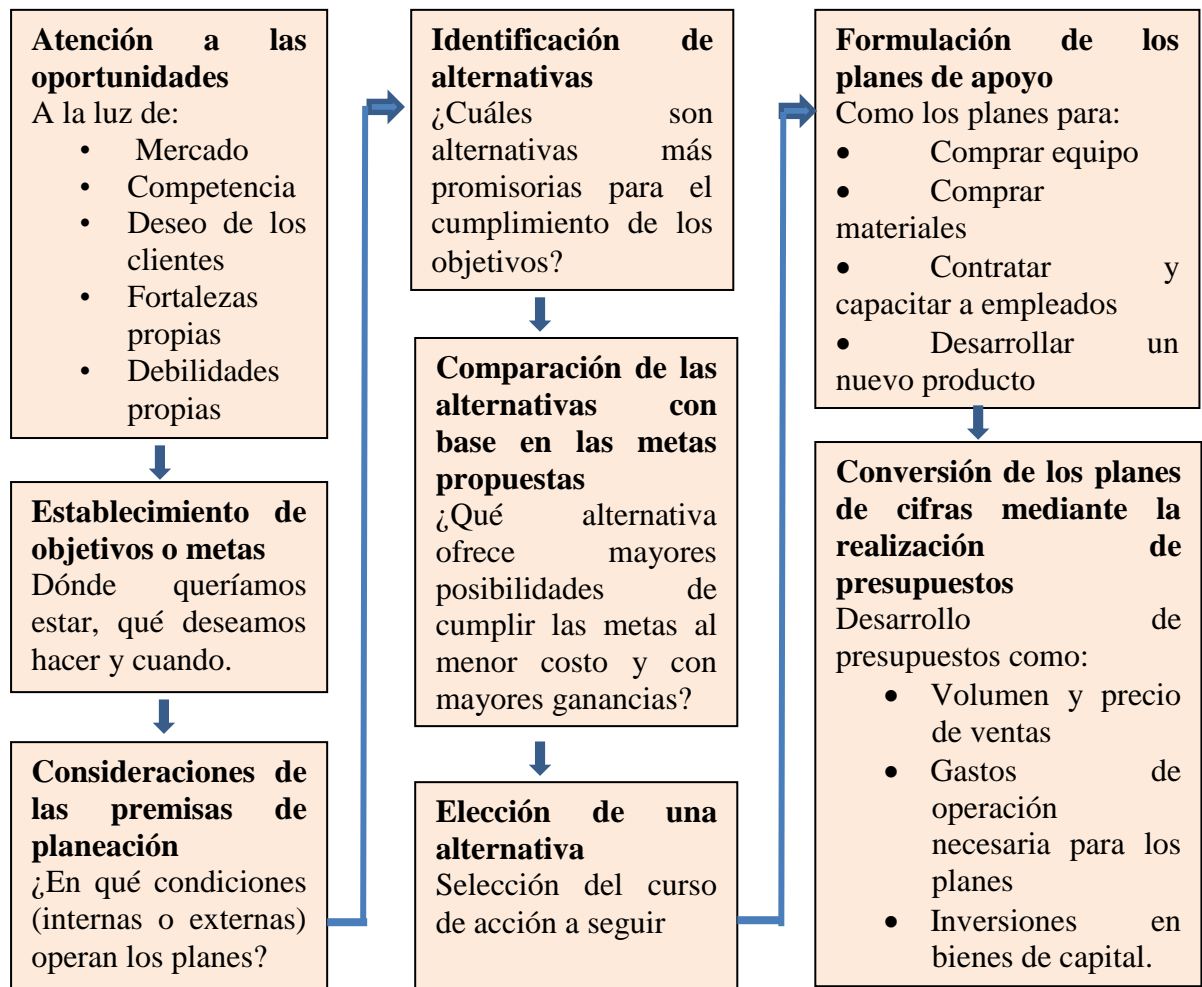


Figura 2: Pasos de la planeación

Fuente: Koontz, Weihrich & Cannice (2012)

a) **Estar atentos a las oportunidades:** todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué, además, saber qué puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

- b) **Establecer objetivos:** para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
- c) **Desarrollar premisas:** establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía, es el siguiente paso. Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan. Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿qué tipo de mercados habrá?, ¿qué volumen de ventas?, etc.
- d) **Determinar cursos alternativos:** buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor. El problema más frecuente no es el de encontrar alternativas, sino el de reducir su cantidad para, de esa forma, analizar la más prometedora.
- e) **Evaluar cursos alternativos:** la evaluación debe sopesar a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía. (pp. 114-116)

1.5.2.3 Estrategias

La palabra estrategia, proviene del griego Strategos -general del ejército-. Cada una de las diez tribus de la antigua Grecia elegía cada año un Strategos para dirigir su regimiento. Posteriormente el Strategos asumió funciones de asesor político y jurídico.

Según Chiavenato (2011) menciona, una estrategia es:

El patrón o plan que integra las principales políticas, objetivos, metas y acciones de la organización. Una buena estrategia asegura la mejor asignación de los recursos para anticiparse a los movimientos, planeados o no, de los oponentes a las circunstancias del entorno. (p. 4).

Al respecto, Anzola (2010), define a las estrategias como:

Las acciones o interpretación (conocimiento) de los planes que tiene la empresa teniendo en cuenta la competencia, pueden ser para obtener mayor participación en el mercado, comprar equipo nuevo o sacar un nuevo producto (las acciones son opciones que afectan a toda la empresa). (p. 73).

1.5.3 Organización

La organización, según Koontz (2012) consiste en:

1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, 3) la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlo y 4) la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional. (p. 144).

1.5.4 Planeación estratégica

1.5.4.1 Definición

La planificación estratégica se creó con el propósito de “sensibilizar sobre la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales (planes de marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) estuviesen incorporados en un plan general”. (Fernández Romero, 2010, p. 5)

Se la define como:

- “El proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”. (Chiavenato & Sapiro, 2011, p. 26)

- “Es la interpretación de planes teniendo en cuenta a la competencia; es una planeación interpretativa de lo que se tiene que planear y hacer en toda la empresa o en una parte significativa de ella”. (Anzola, 2010, p. 82)
- Herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2009, p. 4)

“La planeación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro”. (Fernández Romero, 2010, p. 9)

1.5.4.2 Beneficios de la planeación estratégica

Cuando se realiza la planeación estratégica lo que se busca principalmente es tener beneficios sobre la competencia.

Chiavenato (2011) menciona los siguientes beneficios:

- a) La claridad de la visión estratégica de la organización.
- b) La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- c) El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
- d) Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo de modo independiente que involucre a toda la organización.
- e) Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- f) La interdependencia con el entorno externo. (p. 26).

1.5.5 Gestión

En el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española se define a la gestión como “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”.

La gestión es “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de los objetivos previamente establecidos”. (Beltrán, 2010, p. 24)

Dependiendo del sector de actividad de la empresa y su tamaño, esta puede tener varias áreas o funciones. Esta división ha dado origen a diversos tipos de gestión. Así, la gestión puede ser tecnológica, social, de proyectos, de conocimiento, ambiente, estratégica, administrativa, financiera, gerencia.

En el ámbito cooperativo merecen especial atención la gestión administrativa, financiera y social, la cual se analiza a continuación.

1.5.5.1 Gestión administrativa

La administración “consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo; es decir, es el conjunto de las labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y los recursos”. (Anzola, 2010, p. 52)

La gestión administrativa es “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración que comprende de una serie de fases, etapas o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente”. (Munch, 2010, p. 26)

La gestión administrativa se basa en el cumplimiento de principios básicos que son flexibles porque se adaptan a los cambios internos y externos que una entidad pueda tener.

Los principios de Administración, propugnados por Fayol son los siguientes:

- **División de trabajo.** Las personas deben especializarse de acuerdo con sus habilidades innatas para desempeñar con mayor eficiencia su oficio.
- **Autoridad.** Es el poder o derecho de mandar.
- **Disciplina.** El personal de una entidad tiene que respetar las reglas y convenios que gobierne la misma.

- **Unidad de mando.** Los empleados deben recibir órdenes únicamente de un superior o jefe.
- **Unidad de dirección.** Las operaciones con el mismo objetivo deben ser dirigidas por una sola persona, quien trabaja bajo un solo plan.
- **Subordinación del interés individual al general.** Siempre predominan las decisiones del grupo sobre las individuales o de grupos minoritarios, imponiéndose las de la mayoría.
- **Remuneración.** Es el pago que reciben por su trabajo tanto los empleados como los patrones.
- **Centralización.** Es la disminución del papel de los empleados en la toma de decisiones. Ésta involucra la concentración de autoridad.
- **Jerarquía de autoridad.** Está ordenada desde los más altos hasta los más bajos niveles de la misma. Es la autoridad que se ejerce de arriba hacia abajo.
- **Orden.** Las personas y materiales deben estar en el lugar adecuado y en el momento apropiado.
- **Equidad.** Implica igualdad y justicia con respecto a todas las personas.
- **Estabilidad.** Impide que los empleados estén desconcertados respecto a su futuro laboral.
- **Iniciativa.** Libertad para que las personas conciben y lleve a cabo sus planes.
- **Espíritu de grupo.** Es importante el trabajo en grupo por tanto se necesita de una comunicación adecuada. (Anzola, 2010, pp. 55-56)

1.5.5.2 Gestión financiera

El área financiera de una empresa constituye el eje del movimiento económico porque es en ella dónde se establece el presupuesto de los recursos que se necesitarán, buscará el financiamiento y velará por la utilización adecuada de los mismos, de acuerdo con los objetivos financieros.

Según Bahillo, Pérez & Escribano (2013) indican:

La Gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y

acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Para Torres (2011):

Las Finanzas son un área importante de atención de la Administración de las empresas. Ninguna empresa, realmente, podría sobrevivir si no adhiere en su quehacer, por lo menos los principios básicos de la Administración Financiera. Consecuentemente, todas las decisiones que se toman en una organización tienen implícito un contexto financiero.

En los negocios, los parámetros financieros determinan la manera como se genera y se gasta el dinero. Aunque la generación y el gasto del dinero pueden parecer una tarea sencilla, las decisiones financieras afectan todos los aspectos de un negocio -desde cuantas personas puede contratar un gerente, pasando por los tipos de productos que puede elaborar una compañía, hasta la clase de inversiones que puede efectuar una empresa. (p. 14)

Las finanzas tienen un rol activo en la gestión de las empresas, porque en todas las decisiones de las empresas existen implicaciones financieras, de ahí su importancia para el desarrollo y crecimiento económico. La gestión financiera debe basarse en la construcción de una cultura financiera sana, el aprendizaje permanente del tema financiero y la implementación de un sistema de información acorde con su actividad y volumen de operaciones.

1.5.5.3 Gestión social

Las organizaciones que tienen como objetivo prioritario mejorar las condiciones sociales de sus integrantes, ponen especial énfasis en su gestión social.

La gestión social, según Ander-Egg (2012):

Designa el proceso de acciones y de toma de decisiones que hay que realizar desde el estudio y diagnóstico de un problema, hasta la programación de lo que se quiere hacer dentro del ámbito de las diferentes formas de acción social. (p. 22)

La UNESCO (2016) considera la gestión social como:

El proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad. Se constituye como un proceso que implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en los procesos de la toma de decisiones dentro de la dimensión política. Es por esta razón que el adjetivo social califica a la gestión. Se aclara en este concepto que la gestión no se limita a la gestión administrativa.

La gestión social “busca la construcción de espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en la sociedad y en las organizaciones e instituciones, y tiene como propósito fundamental abordar los fenómenos sociales”. (Pardo Martínez, 2012, p. 15)

La gestión social, según Pardo (2012), tiene las siguientes características:

- Se desarrolla en organizaciones conformadas por personas, procesos, sistemas y redes sociales tanto a nivel interno como con su entorno inmediato.
- Estos elementos constituyen fuerzas, relaciones que se encuentran en constante interacción, cambio y movimiento.
- Cada punto nodal induce acciones cuyos resultados alimentan procesos y conductas de otras variables algunas esperadas pero muchas impensadas cuya retroalimentación no es perceptible en su completa dimensión. (p. 21).

Es improbable controlar la totalidad de los movimientos y resultados; por tanto la organización actúa con vida propia en un sistema social dinámico.

Mendoza y Salcedo (2014) mencionan:

Lo que es común a todo tipo de organización, es la gestión social que está inmersa en ellas, pues es permanente la construcción para la interacción social, que se basa en el aprendizaje colectivo, cooperativo, continuo y complejo que se dirige al diseño, optimización y ejecución de planes, programas y proyectos que respondan a las necesidades sociales micro, meso y macro organizacionales. (p.18).

1.5.6 Análisis FODA

1.5.6.1 Definición

Cuando las empresas desean conocer aquellos aspectos internos y externos que afectan su actividad, pueden recurrir a diferentes maneras de análisis; una de estas maneras es el análisis FODA, el cual “ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica empresarial ya que es uno de los métodos más sencillo, y al mismo tiempo más eficaz, para recopilar y analizar toda la información necesaria para tomar decisiones”. (Promove Consultoría e Formación SLNE, 2012, p. 14)

Las siglas FODA, hacen referencia a las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas que puede tener una organización.

Según García y Cano (2013) indican:

El análisis FODA, emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación. Por ejemplo, si la población no está satisfecha, esto representa una oportunidad al no haber explotado en su totalidad el potencial de los productos y mercados corrientes. Si el análisis del contexto identifica un nuevo producto como necesario, esta sería otra oportunidad. En cambio, si el producto ya llegó a su maduración, esto significa una amenaza para la supervivencia que debe tenerse en cuenta durante el proceso de planeación. (p. 90).

1.5.6.2 Variables del análisis FODA

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno.

Ramírez (2012), describe las variables del análisis FODA así:

- a) **Fortaleza.** Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.
- b) **Debilidad.** Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.
- c) **Oportunidades.** Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

d) Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización. (pp. 55-56).

1.5.6.3 Procedimiento para realizar el análisis FODA

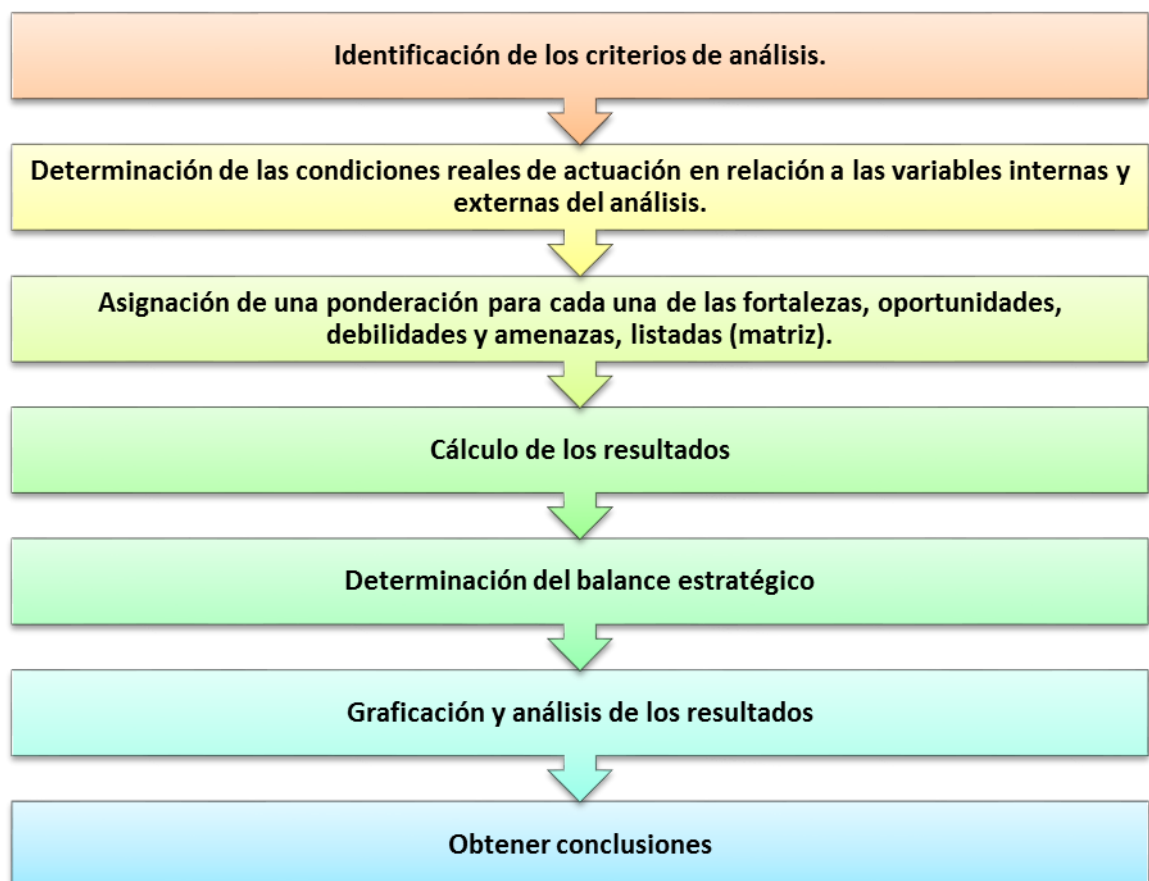


Figura 3: Procedimiento para el análisis FODA

Fuente: Ramírez (2012)
Elaborado por: Juana Cujilema

Para el análisis FODA, se sigue el siguiente procedimiento

- 1 Identificación de los criterios de análisis.** Un criterio de análisis es un factor a elegir, que se considera relevante en el desempeño de una organización; no existe un número fijo establecido para los criterios, de hecho, pueden ser tantos como se desee, sólo se recomienda que no sea un número muy grande.
- 2 Determinación de las condiciones reales de actuación con relación a las variables internas y externas del análisis.** En este punto se requiere que con base en la experiencia, los datos disponibles y el conocimiento general de la organización, se establezcan de la manera más objetiva una lista cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, percibidas en el presente.
- 3 Asignación de una ponderación** para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo.
- 4 Cálculo de los resultados:** para el análisis por criterio, se debe sumar (horizontal o por renglón) el total de números asignados a la lista de cada una de las variables correspondientes a cada criterio de análisis, obteniéndose así un total que expresado en porcentaje significa el 100% de la cantidad. A su vez se deben calcular los porcentajes individuales de cada una de las variables por criterio, esto se realiza dividiendo la suma de las ponderaciones de cada variable en su respectivo renglón (horizontal), entre la suma total del renglón es decir, lo que corresponde al 100%.
- 5 Determinación del balance estratégico.** Con los resultados numéricos y los porcentajes obtenidos, se aplican tanto para el análisis por criterios o para el análisis global fórmulas para estimar los factores de optimización y riesgo de la organización, y conocer así el balance estratégico.

Balance estratégico: Factor de optimización = Factor de riesgo

Factor de optimización = F + O

Factor de riesgo = D + A

El balance estratégico ideal es aquel en el que el factor de optimización supera en cierto margen al factor de riesgo, en busca de la mejor condición.

- 6 Graficación y análisis de los resultados.** Habiendo hecho el cálculo de los factores de riesgo y optimización y el balance estratégico, se pueden graficar y analizar los resultados, utilizando una gráfica de pastel o diagramas de barras.
- 7 Obtener conclusiones.** Con el análisis terminado se deben emitir las conclusiones que reflejen el diagnóstico general de la situación que guarda la organización respecto de las variables estudiadas, y que servirán de base para realizar las propuestas de estrategias competitivas que sean, congruentes, pertinentes y adecuadas. También con la información obtenida se podrá dar respuesta a cuestiones tales como: ¿Qué debilidades es preciso atacar primero? ¿Qué fortalezas están en un nivel que es necesario cuidar? ¿Cómo enfrentar cierta amenaza? etc. (pp. 57-59).

1.5.7 Fortalecimiento

1.5.7.1 Definición

Se entiende por fortalecimiento a la capacidad de maximizar aspectos que existen y que desean aprovecharse porque evidencian ser positivos para una persona u organización. A nivel organizacional, el fortalecimiento puede enfocarse a nivel global, para un área específica, para un producto o servicio.

Se puede hablar de fortalecimiento de capacidades, que es “el proceso de liberar, fortalecer y mantener la capacidad de las personas, las organizaciones y la sociedad en general para la gestión exitosa de sus asuntos. (FAO, 2016, p. 1)

Montero (2016), define al fortalecimiento así:

Proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos, para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus

necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos. (p. 615)

Bedoya (2012) define al fortalecimiento institucional, haciendo referencia a la comunicación presentada al III Congreso Internacional Fortalecimiento Institucional y Desarrollo:

Aquellas acciones destinadas a apoyar procesos de asimilación y práctica social de valores y principios inscritos en normas y reglas formales e informales (instituciones) que rigen el comportamiento de los agentes y actores sociales (organizaciones) más influyentes para encauzar el desarrollo , tanto en su propio funcionamiento, de modo que les permita aumentar sus capacidades organizaciones (estructurales), así como también en sus relaciones cotidianas con el resto de la sociedad, concebida como aquel conjunto de personas (ciudadanos) sujetos de derecho y deberes públicos. (p. 11).

1.5.7.2 Plan de fortalecimiento organizacional

El crecimiento de una organización depende de la capacidad de sus administradores para establecer acciones que le permitan alcanzar sus objetivos; para su efecto deben identificarse aquellos aspectos que merecen potenciarse en miras de aprovechar los recursos disponibles.

“Los planes de fortalecimiento organizacional son procesos que requieren trabajar con la propia organización –y no para la organización– con el fin de lograr el beneficio del mayor número de miembros”. (Valle Niebuhr, 2016, p. 5)

IICA (2005), define al plan de fortalecimiento como:

Conjunto de estrategias de intervención establecidas para inducir las condiciones suficientes y necesarias para que la organización tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo. (p. 5).

Un plan de fortalecimiento debe especificar con claridad sus objetivos, y establecer aquellos componentes básicos para el accionar de la organización.

1.5.8 HIPÓTESIS

1.5.8.1 Hipótesis

La elaboración de un plan de fortalecimiento organizacional mejorará la gestión administrativa, financiera y social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, segmento 5, año 2017- 2021.

1.5.9 VARIABLES

- **Variable independiente:** Plan de fortalecimiento organizacional
- **Variable dependiente:** Gestión administrativa, financiera y social.

1.5.10 MATRIZ DE VARIABLES

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
INDEPENDIENTE Plan de fortalecimiento organizacional	Conjunto de estrategias de intervención establecidas para inducir las condiciones suficientes y necesarias para que la organización tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo. (IICA, 2005, pág. 5)	Estrategias	Estrategias aplicadas/ estrategias planteadas.	¿Se han evaluado las estrategias aplicadas en la COAC Ñaupá Kausay?	. Observación : ficha de observación
		Objetivos	Objetivos cumplidos/ objetivos definidos	¿Se han redefinido los objetivos en función del crecimiento del mercado?	. Entrevista: guía de entrevista
		Metas	Metas alcanzadas / total de metas	¿Cuáles son las metas alcanzadas de acuerdo con la planificación establecida?	

DEPENDIENTE Gestión administrativa, financiera y social	La gestión administrativa y financiera es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de la organización, su eficiencia contribuye a que la empresa alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores. (Zaruma, 2014) La gestión social, por su parte, “designa el proceso de acciones y de toma de decisiones que hay que realizar desde el estudio y diagnóstico de un problema, hasta la programación de lo que se quiere hacer dentro del ámbito de las diferentes formas de acción social”. (Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, 2012, pág. 22)	Recursos humanos	Estructura organizacional	¿Es adecuada la estructura organizacional de la Cooperativa de acuerdo con su segmento?	. Observación : ficha de observación . Encuesta: cuestionario
		Recursos financieros	Fuentes de financiamiento	¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de la Cooperativa?	
		Recursos físicos	Activos fijos	¿Cómo se realiza el control de los activos fijos de la Cooperativa?	
		Mercado	Número de empresas similares	¿Se investiga el mercado para determinar el incremento de competidores?	
		Acciones	Actividades ejecutadas/actividades planificadas	¿Se planifican actividades sociales ?	
		Toma de decisiones	% de participación de los socios	¿Se mantiene un registro de la participación de los socios en las actividades planificadas?	
		Acción social	Beneficios sociales otorgados a los socios	¿Cuáles son los beneficios sociales para los socios?	

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

2.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

- **Cualitativa:** porque se buscó explicar las razones de los diferentes aspectos de las actividades administrativas y financieras de la COAC Ñaupá Kausay.
- **Cuantitativa:** porque permitió analizar los datos de manera numérica.

2.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **De campo:** se recolectó información directa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay utilizando técnicas como la observación, encuesta y entrevista.
- **Bibliográfica-documental:** se revisó datos teóricos referentes a las variables de investigación en libros, revistas, documentos legales, entre otros.
- **Descriptiva:** se detallarán los procesos y actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay.
- **Explicativa:** la investigación estuvo sujeta al análisis y síntesis de los datos obtenidos para dar respuestas a los porqués del objeto de estudio.

2.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

- **Método**

Se utilizó el **método deductivo**, porque partiendo del conocimiento general de las variables de estudio se infirieron las particularidades de su comportamiento dentro de la COAC Ñaupá Kausay.

- **Técnicas**

- ✓ **Observación:** su propósito fue registrar los comportamientos y conductas relacionadas con el objeto de estudio.
- ✓ **Encuestas:** esta técnica permitió recolectar información a través de preguntas relacionadas con la gestión administrativa y financiera.
- ✓ **Entrevista:** esta técnica consistió en un diálogo entre dos personas para obtener datos relacionados con las variables de estudio.

- **Instrumentos**

- ✓ Ficha de observación
- ✓ Cuestionario
- ✓ Guía de entrevista

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

- **Población**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ñaupá Kausay”, cuenta con 6 empleados, 16 directivos que integran los consejos de administración y vigilancia, y 800 socios.

- **Muestra**

Al ser una investigación que requirió la participación de directivos y empleados, no se estableció muestra para este grupo poblacional. En cuanto a los socios, se obtuvo una muestra de 267 personas al aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población o universo

e = Error admisible posible.

$$\frac{800}{0.05^2(800 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{800}{2,9975} \quad n = \mathbf{267}$$

2.5 RESULTADOS

2.5.1 Resultados de la encuesta a los socios

Pregunta 1. ¿Qué actividad desarrolla el socio?

Tabla 2:

Actividad del socio

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agrícola	121	45,32%
Ganadera	13	4,87%
Artesanal	17	6,37%
Comercio	92	34,46%
Otra	24	8,99%
Total	267	100,00%

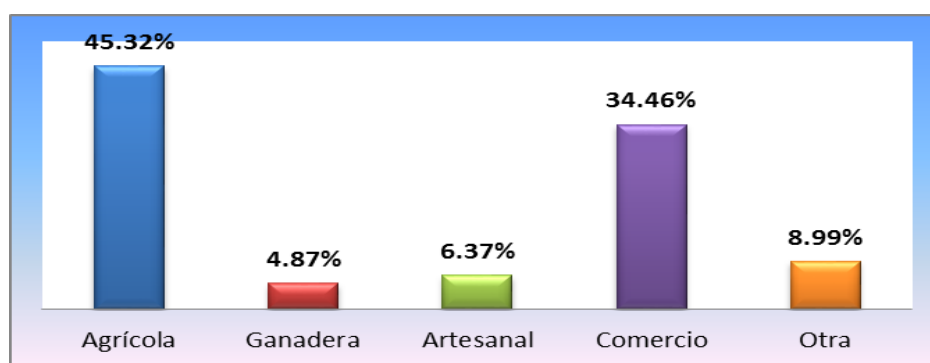


Figura 4: Actividad del socio

Análisis e Interpretación

El 45,32% desarrolla la actividad agrícola; el 34,46%, el comercio; el 8,99% otras actividades; el 6,37%, artesanal; el 4,87%, ganadera.

La agricultura constituye la principal actividad y fuente de ingresos según la mayoría de socios, esta actividad milenaria ha sido complementada con el comercio. El resto de socios tienen otras actividades como el transporte, albañilería, limpieza, vendedores ambulantes, pero que en definitiva también llegan a ser complementarias de la economía de base del territorio, esta es la agricultura y pequeñas explotaciones ganaderas, especies menores, aves, entre las más importantes.

Pregunta 2 ¿Cuántos años es tiempo es socio de la COAC?

Tabla 3:

Tiempo como socio

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	19	7,12%
1 a 2 años	42	15,73%
1 a 3 años	49	18,35%
1 a 4 años	64	23,97%
1 a 5 años	29	10,86%
1 a 6 años	32	11,99%
1 a 7 años	32	11,99%
Total	267	100,00%

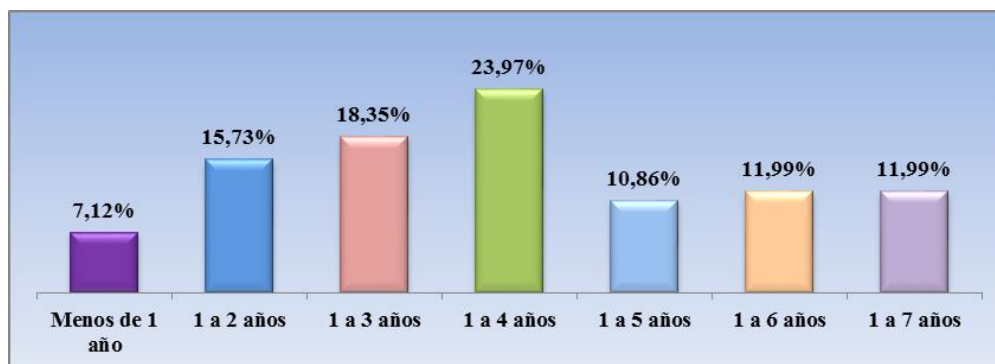


Figura 5: Tiempo como socio

Análisis e Interpretación

EL 23,97% son desde hace 4 años socios de la COAC; el 18,35% por 3 años; el 15,73% es desde hace 2 años; el 11,99% es hace 6 y 7 años; el 10,86% 5 años; el 7,12% menos de 1 año.

El ingreso de socios a la COAC ha sido pausado, observándose que hace cuatro años, se dio un crecimiento sostenido que el resto de tiempo de vida institucional. También es indiscutible que los socios que iniciaron la cooperativa constituyen el menor porcentaje, con una permanencia de siete años pero siguen de alguna manera ejerciendo influencia sobre las actividades de la institución.

Pregunta 3. ¿Qué servicios recibe de la COAC?

Tabla 4:

Servicios que recibe de la COAC

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Libreta de ahorro	267	100,00%
Créditos	106	39,70%
Inversiones	0	0,00%
Pago de bono	9	3,37%
Pago de servicios básicos	12	4,49%
Seguro de vida, mortuoria, etc.	0	0,00%
Otros	0	0,00%

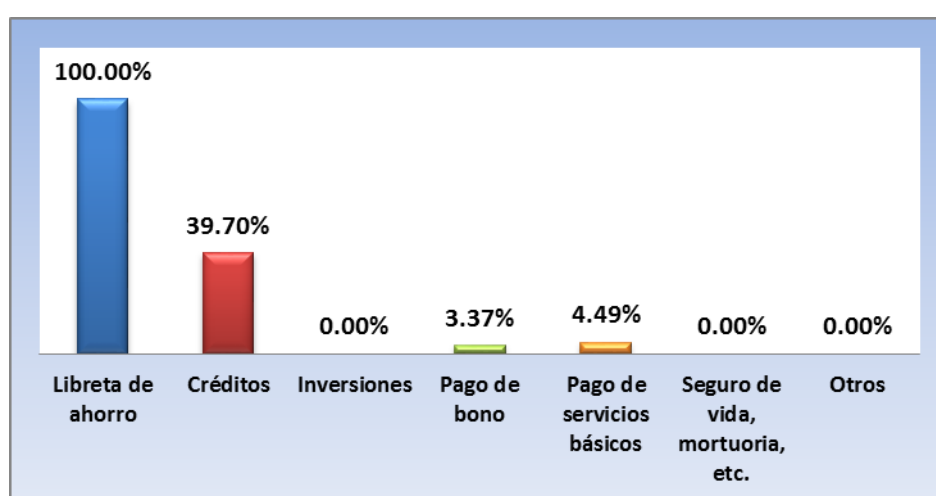


Figura 6: Servicios que recibe de la COAC

Análisis e Interpretación

El 100% de socios tienen libreta de ahorro; el 39,70% ha recibido créditos; el 4,49%, realiza pago de servicios básicos; el 3,37%, reciben el Bono de Desarrollo Humano (BDH).

Por lo visto, la demanda de crédito no es amplia o el acceso a dicho beneficio es difícil por factores como: capacidad de pago del socio, temor a endeudarse, falta de liquidez de la cooperativa entre otros, que son producto de la falta de información o de la débil gestión crediticia, lo cual aleja y no capta más socios.

Pregunta 4. ¿Participa usted en las Asambleas, actividades y demás convocatorias de la COAC?

Tabla 5:

Participación en Asambleas, actividades y demás convocatorias

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	7	2,62%
No	260	97,38%
Total	267	100,00%

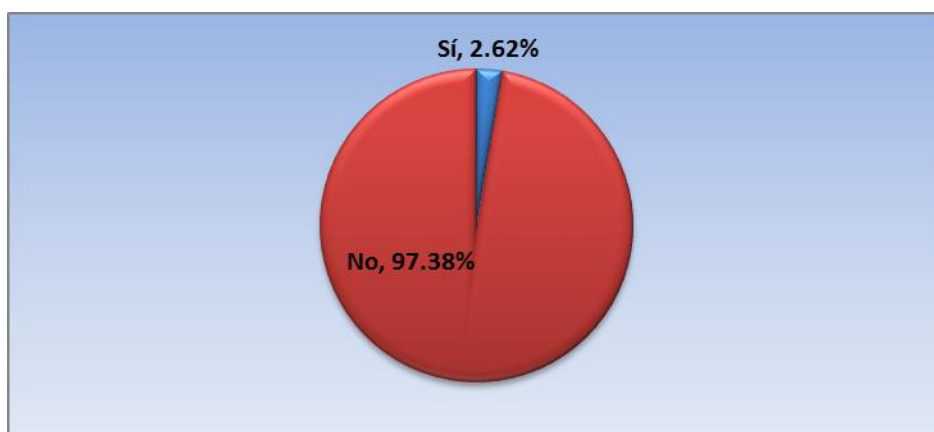


Figura 7: Participación en Asambleas, actividades y demás convocatorias

Análisis e Interpretación

El 97,38% de los socios no participa en las Asambleas, actividades y demás convocatorias de la COAC; el 2,62%, sí.

Las respuestas obtenidas indican que la mayoría de socios no tienen una participación activa en las reuniones de Asamblea y otras actividades organizadas por la cooperativa, ello obedece a la falta de motivación para la participación tanto de directivos como de administradores y sobre todo de los Asambleístas que son los representantes de los Socios al organismo máximo de gobierno que es la asamblea general.

Esta realidad repercute en los resultados sociales de participación que en una entidad financiera cooperativa que son fundamentales para la buena marcha de la misma.

Pregunta 5. ¿Fue alguna vez Asambleísta o Directivo de la COAC?

Tabla 6:

Asambleísta o Directivo de la COAC

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	33	12,36%
No	234	87,64%
Total	267	100,00%

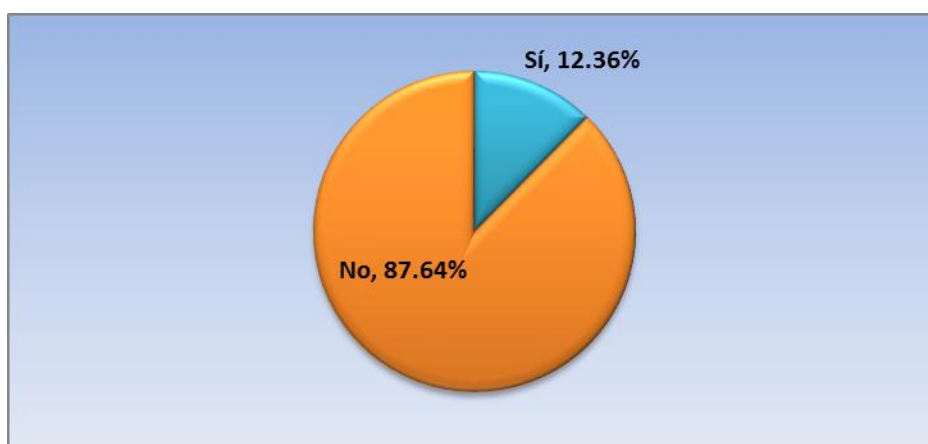


Figura 8: Asambleísta o Directivo de la COAC

Análisis e Interpretación

El 87,64% de los socios indica que no ha sido Asambleísta o Directivo de la COAC; el 12,36%, sí.

Estas respuestas se relacionan con la pregunta anterior, pues si no participan en las Asambleas es lógico que no puedan tener acceso a candidaturas para estos cargos, pero es fundamental resaltar que una parte no representativa de socios si ha accedido a los cargos de representatividad lo cual demuestra un desinterés de la gran mayoría que no le interesa la marcha de su organización, de cómo están administrados sus recursos y de qué hay que hacer para evitar que la COAC entre en causales de intervención y posterior liquidación.

Pregunta 6. ¿Cuándo se acerca a la COAC recomienda al Gerente o Directivos ideas para mejorar la gestión de la COAC?

Tabla 7:

Recomendaciones para mejorar la gestión

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	37	13,86%
No	230	86,14%
Total	267	100,00%

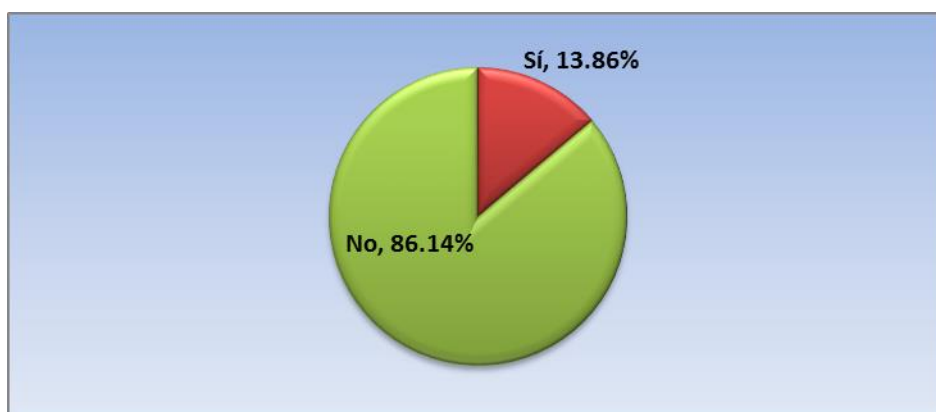


Figura 9: Recomendaciones para mejorar la gestión

Análisis e Interpretación

El 86,14% de los socios no recomienda al Gerente o Directivos ideas para mejorar la gestión de la COAC; el 13,86% si lo hace.

Este porcentaje de interés de participación es casi similar al de la pregunta anterior referida a la representación directiva, lo cual ratifica el hecho del desinterés colectivo de la suerte presente y futura de la COAC por parte de los socios. Este desinterés depende mucho de los resultados y de la oferta inclusiva de productos y servicios financieros y no financieros que la cooperativa tenga para sus socios, allí está la desilusión de esta realidad.

Pregunta 7. ¿Los directivos cumplen sus funciones con eficiencia?

Tabla 8:

Cumplimiento eficaz de funciones de los directivos

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	250	93,63%
No	17	6,37%
Total	267	100,00%

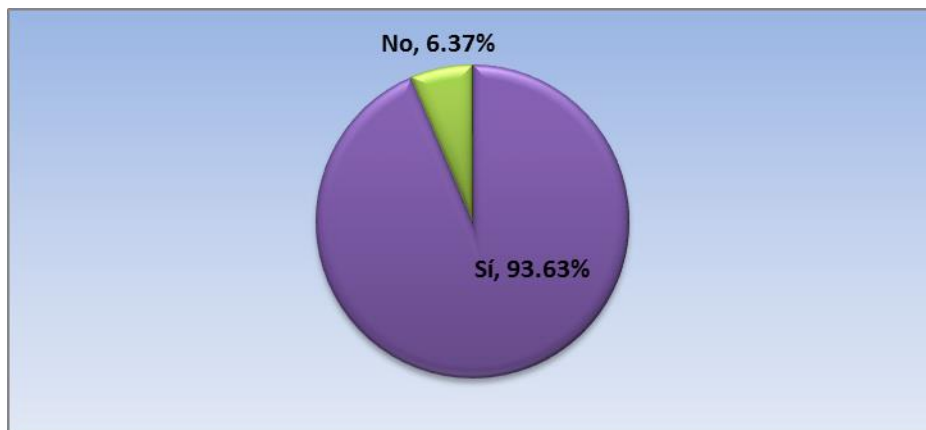


Figura 10: Cumplimiento eficaz de funciones de los directivos

Análisis e Interpretación

El 93,63% de los socios señala que los directivos sí cumplen sus funciones con eficiencia; para el 6,37%, no.

Esta respuesta resulta contradictoria con las expresadas en las preguntas anteriores, solo se puede suponer que las veces que se acercaron a efectuar sus transacciones fueron atendidos con prontitud y salieron satisfechos de ellos, pero si no hay involucramiento o empoderamiento de los socios en su COAC, difícilmente pueden evaluar el desempeño de sus directivos y/o administradores.

Pregunta 8. ¿Los empleados o gerente de la COAC le informan con detalle de las actividades y servicios que ofrece la cooperativa?

Tabla 9:

Información detallada de actividades y servicios

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	246	92,13%
No	21	7,87%
Total	267	100,00%

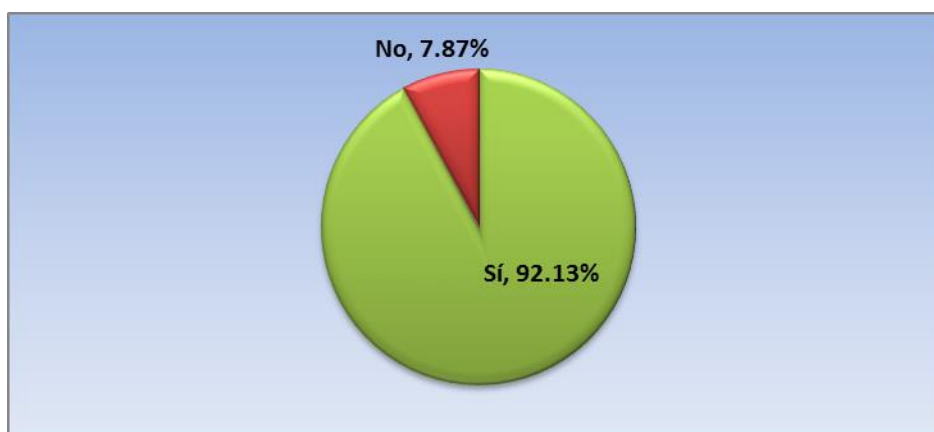


Figura 11: Información detallada de actividades y servicios

Análisis e Interpretación

De acuerdo con el 92,13% de los socios, los empleados o gerente de la COAC si informan con detalle de las actividades y servicios que ofrece la cooperativa; para el 7,87% no lo hacen.

Es importante analizar la interpretación de la pregunta anterior los socios únicamente se acercan a la COAC para efectuar sus depósitos y retiro de ahorros, algo en inversiones y tramitar sus solicitudes de crédito, por ello coinciden las respuestas negativas, porque la información está relacionada con la ejecución de la operación para la cual el socio acude a la cooperativa. Allí la evaluación que hacen a los funcionarios es pertinente, es una especie de interés por ser atendidos (los socios) e interés por atender a los socios (los funcionarios).

Pregunta 9. ¿La cooperativa comunica oportunamente sobre las sesiones ordinarias y extraordinarias a realizarse?

Tabla 10:

Comunicación oportuna de sesiones ordinarias y extraordinarias

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	16	5,99%
No	251	94,01%
Total	267	100,00%

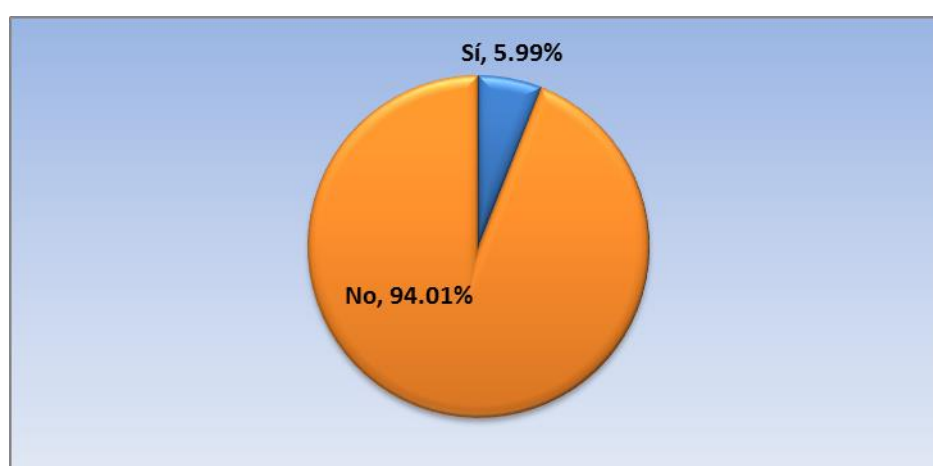


Figura 12: Comunicación oportuna de sesiones ordinarias y extraordinarias

Análisis e Interpretación

El 94,01% de los socios señala que la cooperativa no comunica oportunamente sobre las sesiones ordinarias y extraordinarias a realizarse; para el 5,99% sí lo hace.

Definitivamente la comunicación sobre aspectos trascendentes de la COAC como de las sesiones para las Asambleas tanto ordinarias como extraordinarias no funciona para el resto de socios que no son parte de la Asamblea, lo que demuestra, que cuando acuden a la cooperativa no preguntan sobre este tema. Además esta puede ser la razón para que la mayoría de socios hayan indicado que no participan en las reuniones (pregunta N° 4); si es el caso de los Asambleístas, las Asambleas a lo mejor se constituyen con el mínimo de representantes presentes.

Pregunta 10. ¿Le atienden con respeto y consideración en todos los departamentos de la Cooperativa?

Tabla 11:

Atención con respeto y consideración

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	253	94,76%
No	14	5,24%
Total	267	100,00%

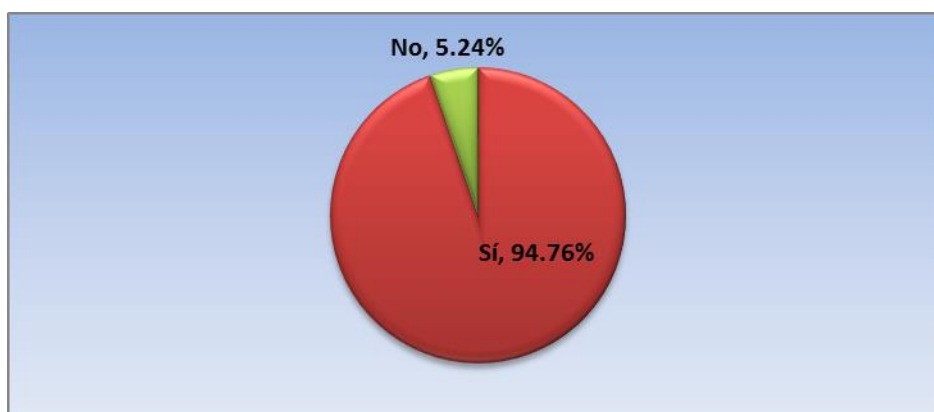


Figura 13: Atención con respeto y consideración

Análisis e Interpretación

El 94,76% de socios señala que son atendidos con respeto y consideración en todos los departamentos de la Cooperativa; para el 5,24%, no.

La atención al cliente es parte fundamental del servicio que ofrece la cooperativa por tanto, ésta debe enmarcarse en el respeto y consideración que los empleados y directivos deben dar a todos los socios. Es la forma de fidelizarlos y atraer a los potenciales clientes.

Pregunta 11. ¿Todos los socios tienen la misma oportunidad para acceder a las elecciones de representantes y miembros de los consejos directivos?

Tabla 12:

Igualdad de oportunidades para elecciones

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	44	16,48%
No	223	83,52%
Total	267	100,00%

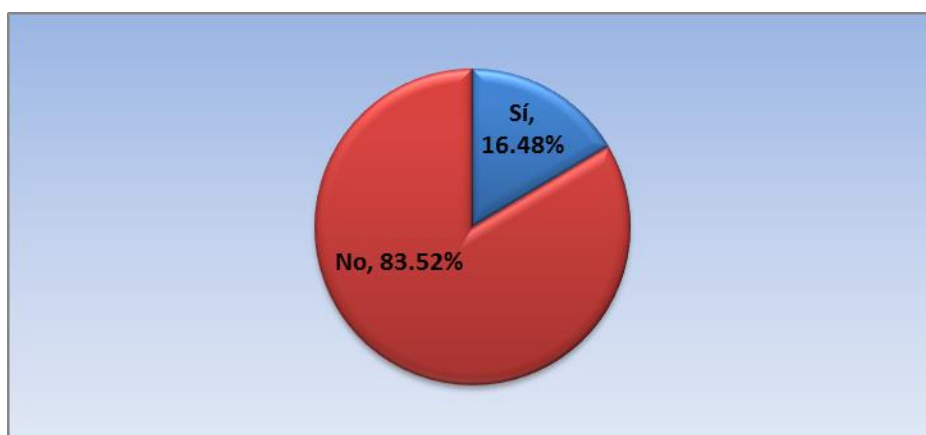


Figura 14: Igualdad de oportunidades para elecciones

Análisis e Interpretación

El 83,52% de los socios no tiene la misma oportunidad para acceder a las elecciones de representantes y miembros de los consejos directivos; el 16,48%, opina que sí.

En el Art. 41 del Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, se indican los requisitos que los socios deben cumplir para poder acceder ser representantes y vocales de la Cooperativa. Quienes cumplen con todos estos requisitos no tienen ningún impedimento. Sin embargo esta respuesta guarda relación con la pregunta 5 en la que más del 87% de los socios jamás fueron electos representantes, hecho por demás preocupante en virtud que una minoría que tiene interés sobre el tema en seguramente la que se turna para ser electa a las dignidades antes señaladas y referidas en la Ley.

Pregunta 12. ¿Conoce usted como maneja las tasas de interés la COAC, tanto para sus ahorros, para sus inversiones como para sus créditos?

Tabla 13:

Manejo de tasas de interés

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	69	25,84%
No	198	74,16%
Total	267	100,00%

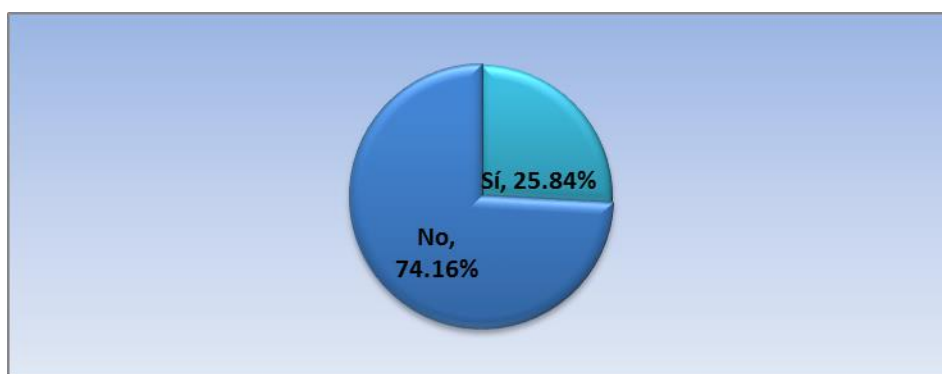


Figura 15: Manejo de tasas de interés

Análisis e Interpretación

El 74,16% de los socios indica que no conoce sobre el maneja las tasas de interés la COAC, tanto para sus ahorros, para sus inversiones como para sus créditos; el 25,84%, sí.

Los empleados de la Cooperativa tienen la obligación de informar sobre las tasas activa y pasiva que se manejan a la entidad, de manera que los socios conozcan a qué interés tienen derecho por sus ahorros así como a los valores que tendrán que pagar además del capital por los créditos recibidos. Esta información debe partir de la referencia que es el Banco Central del Ecuador, quien genera las llamadas tasas pasivas o activas referenciales, con las cuales cada entidad financiera debe ejecutar de acuerdo a sus costos y demás mecanismos que permiten efectuara legalmente las transacciones.

Pregunta 13. ¿La cooperativa pública periódicamente los resultados de la gestión financiera?

Tabla 14:

Publicación periódica de resultados de la gestión financiera

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	18	6,74%
No	249	93,26%
Total	267	100,00%

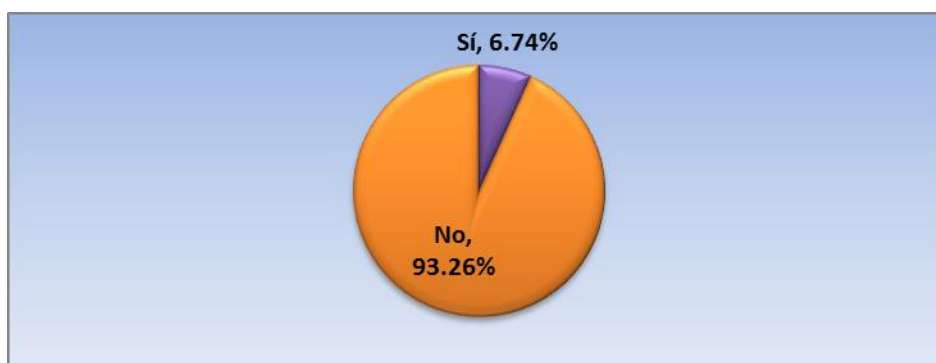


Figura 16: Publicación periódica de resultados de la gestión financiera

Análisis e Interpretación

Según el 93,26% de los socios, la cooperativa no publica periódicamente los resultados de la gestión financiera; para el 6,74%, si lo hace.

Conocer los resultados de la gestión financiera es un derecho que todos los socios tienen. Según la mayoría de socios, no se realiza la publicación de los resultados solo es conocida por los Directivos y los empleados. Esta información debe estar colocada en la cartelera de la oficina de la COAC, a fin de que cada socio la examine y en base a ella solicite una explicación para entender si la organización gana, pierde, recupera sus inversiones, créditos y demás detalles que siempre le interesarán al socio.

Pregunta 14. ¿La cooperativa le informa sobre el destino de sus ahorros e inversiones?

Tabla 15:

Información del destino de ahorros e inversiones

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	73	27,34%
No	194	72,66%
Total	267	100,00%

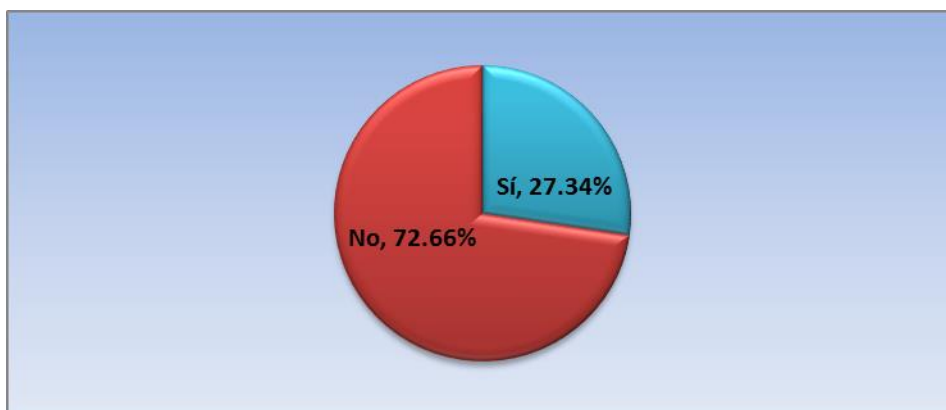


Figura 17: Información del destino de ahorros e inversiones

Análisis e Interpretación

El 72,66% de los socios menciona que la cooperativa no le informa sobre el destino de sus ahorros e inversiones; el 27,34 opina que sí informa.

Todos los socios tienen sus recursos en ahorros, pero la mayoría desconoce en que se utiliza este dinero, porque la cooperativa no les informa al respecto. Esto también es el resultado de que muchos socios no se interesan de qué sucede en la entidad, acudiendo únicamente cuando van a depositar o hacer pagos de los créditos. El recurso no debe estar “ocioso” sino en las inversiones y en los préstamos que coloca en casi el 40% de los socios, este recurso se recupera, genera liquidez para además respaldar el retiro de depósitos. Así cumple su ciclo.

Pregunta 15. ¿Usted tiene confianza en la COAC con respecto a cómo cuida e invierte sus ahorros?

Tabla 16:

Confianza en la COAC

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	233	87,27%
No	34	12,73%
Total	267	100,00%

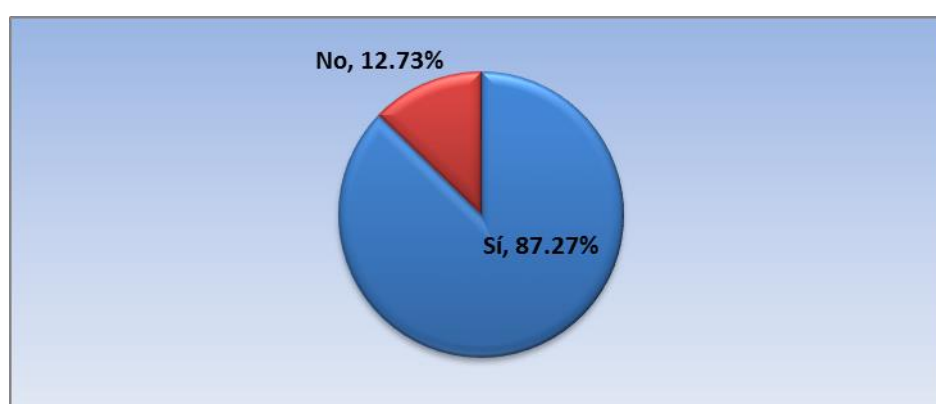


Figura 18: Confianza en la COAC

Análisis e Interpretación

El 87,27% de los socios sí tiene confianza en la COAC con respecto a cómo cuida e invierte sus ahorros; el 12,73%, no la tiene.

La mayoría de socios confía en el manejo que la cooperativa da a sus ahorros pese a que no le informan sobre el destino de los recursos y sustentan este criterio en que la entidad está creciendo y se mantiene en el mercado. Quienes demuestran su desconfianza se basan en la falta de información de los resultados de la gestión.

Pregunta 16. ¿La COAC efectúa campañas para que el socio ahorre e invierta?

Tabla 17:

Campañas para incentivar el ahorro e inversión

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	21	7,87%
No	246	92,13%
Total	267	100,00%

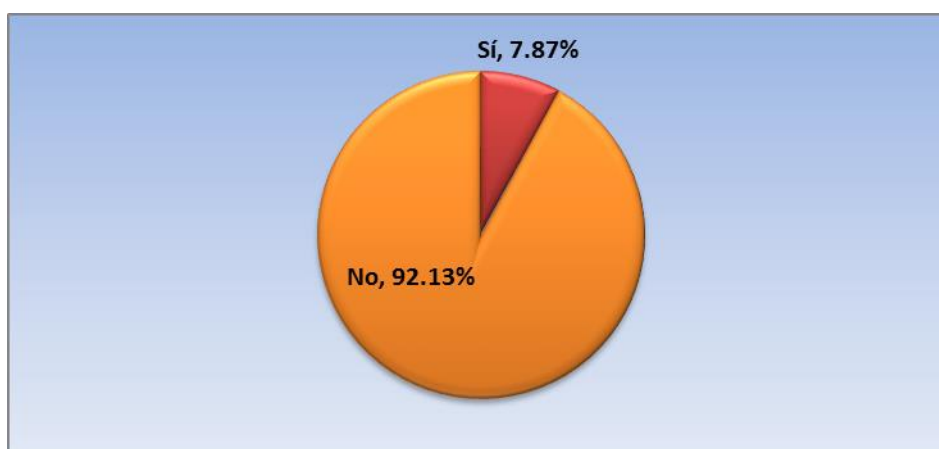


Figura 19: Campañas para incentivar el ahorro e inversión

Análisis e Interpretación

El 92,13% de los socios de la COAC no efectúa campañas para que el socio ahorre e invierta; el 7,87% menciona que sí.

La cooperativa no ha realizado campañas que incentiven a los socios al ahorro e inversión. El tratamiento del tema es informal y se desprende de conversaciones eventuales que los socios o los no socios efectúan con funcionarios de la COAC, por ello los resultados en especial la liquidez no es suficiente para satisfacer la demanda de crédito.

Pregunta 17. ¿Cree usted que el manejo de los recursos financieros de la cooperativa ha permitido su crecimiento?

Tabla 18:

Manejo de recursos financieros ha permitido crecimiento

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	125	46.82%
No	142	53.18%
Total	267	100,00%

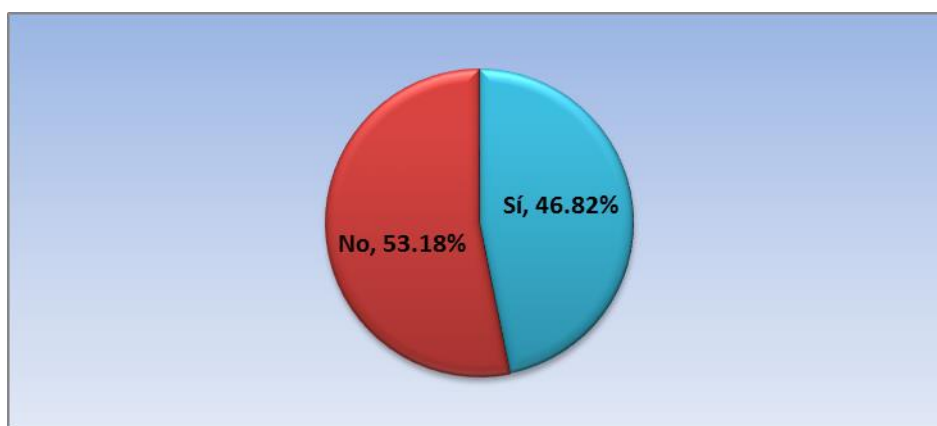


Figura 20: Manejo de recursos financieros ha permitido crecimiento

Análisis e Interpretación

El 53.18% de encuestados cree que la cooperativa no ha tenido un buen manejo de los recursos financieros, y que por ello la cooperativa no demuestra su crecimiento constante; y el 46.82%, creen que sí.

Cuando los recursos financieros tienen un manejo adecuado, los resultados se observan en el crecimiento de una entidad. Según la mayoría de socios, esto no ha sucedido en la cooperativa, porque no ha obtenido incremento de socios, que aporten con sus ahorros, reciban créditos y cumplan con sus obligaciones.

Pregunta 18. ¿Todos los socios tienen la oportunidad de acceder a procesos de capacitación organizados por la cooperativa?

Tabla 19:

Acceso a procesos de capacitación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	19	7,12%
No	248	92,88%
Total	267	100,00%

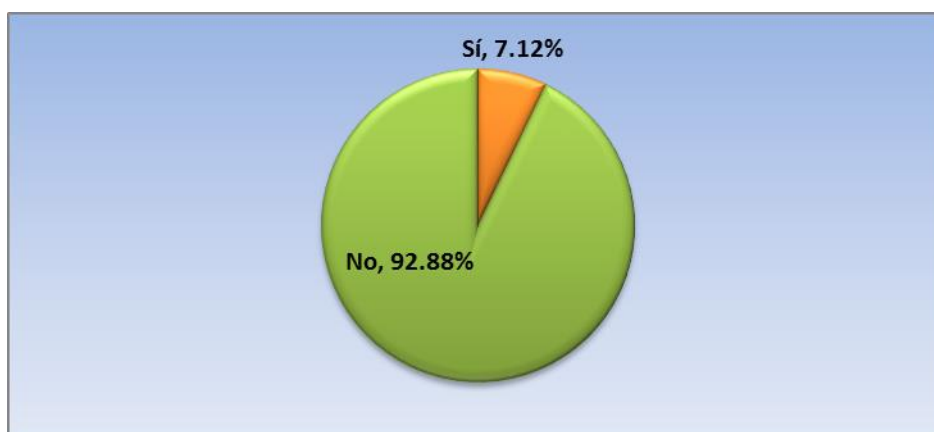


Figura 21: Acceso a procesos de capacitación

Análisis e Interpretación

El 92,88% de los socios opina que no todos los socios tienen la oportunidad de acceder a procesos de capacitación organizados por la cooperativa; para el 7,12%, sí.

Uno de los principios del cooperativismo es la Educación, Formación e Información, principio que no se cumple, en virtud de que la comisión conformada para el efecto no ha efectuado una planificación que permita otorgar este servicio no financiero de la manera que dispone la LOEPS y el estatuto. Sin embargo sólo se capacita a los directivos y colaboradores, en temas que son necesarios para el normal funcionamiento de la COAC.

Pregunta 19. ¿Los productos y servicios que oferta la cooperativa contribuyen al desarrollo personal y familiar de los socios?

Tabla 20:

Contribución de los productos y servicios al desarrollo de los socios

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	254	95,13%
No	13	4,87%
Total	267	100,00%

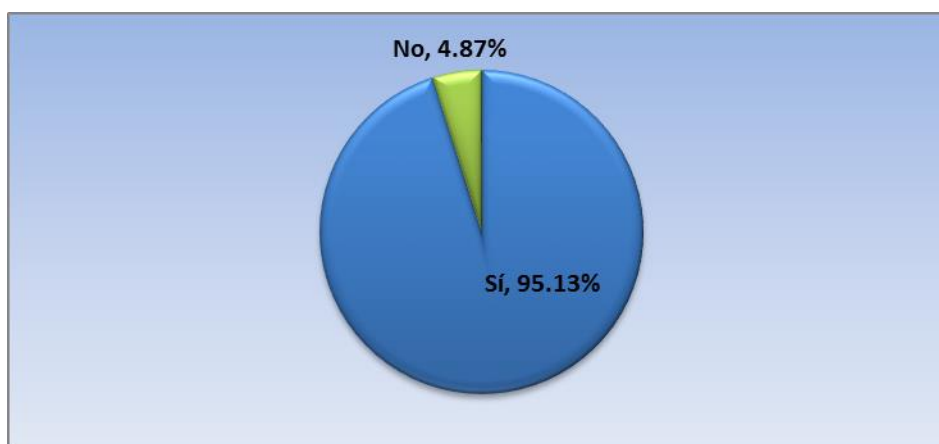


Figura 22: Contribución de los productos y servicios al desarrollo de los socios

Análisis e Interpretación

El 95,13% de los socios señala que los productos y servicios que oferta la cooperativa si contribuyen al desarrollo personal y familiar de los socios; para el 4,87% no.

Los socios que han recibido beneficios en especial crediticios, ven en su COAC una opción importante para el crecimiento personal y familiar en virtud de que las inversiones efectuadas con el crédito les han permitido mejorar las condiciones de vida y el desarrollo del negocio.

Pregunta 20. ¿La cooperativa mantiene programas de responsabilidad social con la comunidad?

Tabla 21:

Programas de responsabilidad social con la comunidad

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Educación	0	0,00%
Salud	267	100,00%
Desarrollo local	0	0,00%
Educación Ambiental	0	0,00%
Otros Programas	0	0,00%
Total	267	100,00%

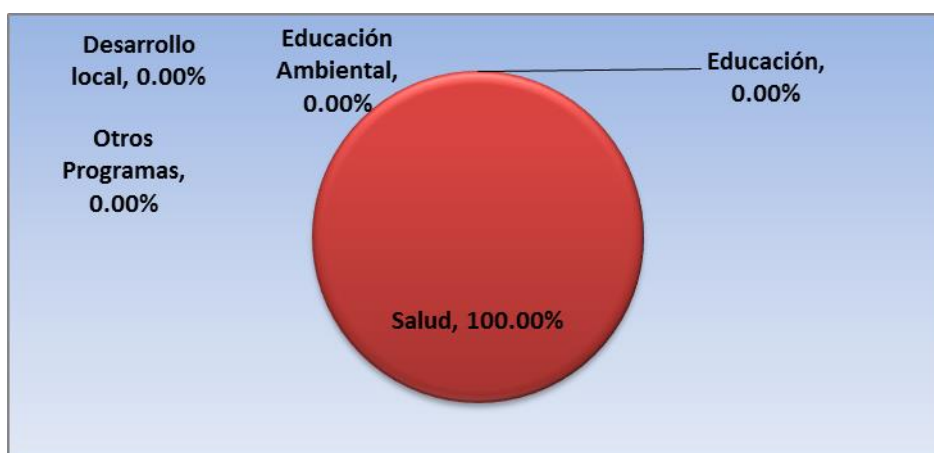


Figura 23: Programas de responsabilidad social con la comunidad

Análisis e Interpretación

Todos los socios mencionan que la cooperativa mantiene el programa de salud como responsabilidad social con la comunidad.

Lograr que la comunidad tenga un alto nivel de salud es una de las prioridades de la Cooperativa, razón por la cual desarrolla el programa de salud dirigido a los socios, sus familias y a la comunidad en general.

Pregunta 21. ¿Conoce si la cooperativa efectúa anualmente su rendición de cuentas (Balances)?

Tabla 22:

Rendición de cuentas

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	29	10,86%
No	238	89,14%
Total	267	100,00%

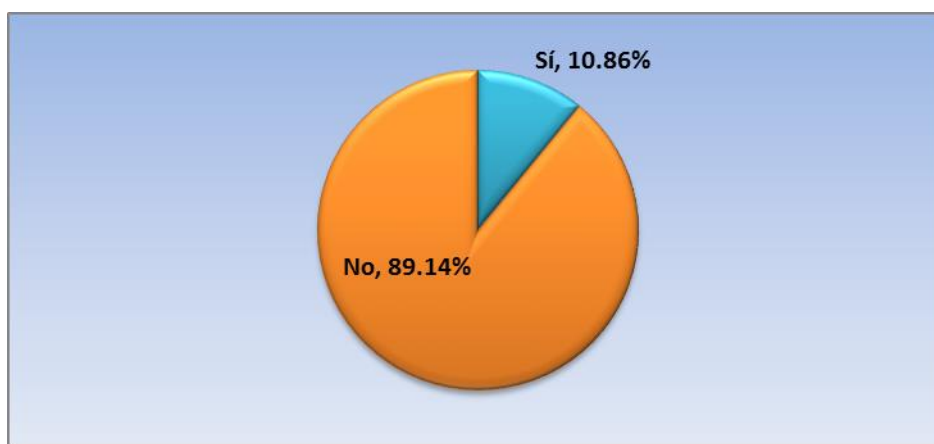


Figura 24: Rendición de cuentas

Análisis e Interpretación

El 89,14% de los socios señala que no conoce si la cooperativa efectúa anualmente su rendición de cuentas; el 10,86%, sí.

La rendición de cuentas generalmente se incluye como punto central de la primera asamblea ordinaria del nuevo ejercicio económico en lo que corresponde a informes de Presidencia, consejos, aprobación de estados financieros, entre otros que justifican el trabajo de los organismos de gobierno y de la parte empresarial de la COAC, por tanto aquello solo conocen los representantes a la Asamblea quienes tiene la información y que deberían socializarla al resto de sus mandantes -los socios- quienes en su la mayoría desconocen de este tópico importante dentro de la gestión organizacional.

2.5.2 Resultados de la encuesta a los empleados

Es importante señalar para efectos de interpretación de la información, en algunos casos hay más de una respuesta por parte de los funcionarios, por ello pese a que son seis el universo de encuestados, se tomará en cuenta para el porcentaje del análisis el número total de respuestas:

Pregunta 1. ¿Según su criterio es adecuada la estructura organizativa COAC?

Tabla 23:

Adecuada estructura organizativa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	4	66,67%
No	2	33,33%
Total	6	100,00%

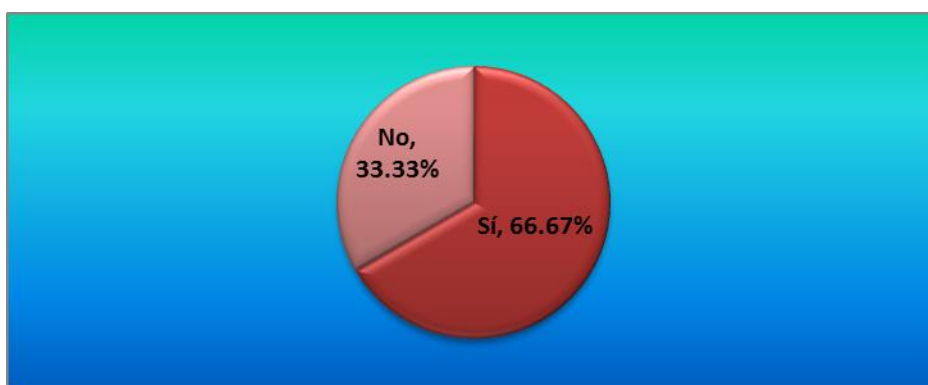


Figura 25: Adecuada estructura organizativa

Análisis e interpretación

Según el 66,67% de empleados, la estructura organizativa COAC es adecuada a su segmento; para el 33,33%, no lo es.

La Cooperativa se encuentra en el segmento 5, como tal, su estructura cumple con lo establecido en la Ley y en el Reglamento.

Pregunta 2. ¿La COAC ha desarrollado manuales y reglamentos para su gestión?

Tabla 24:

Manuales y Reglamentos

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	100,00%
No	0	0,00%
Total	6	100,00%

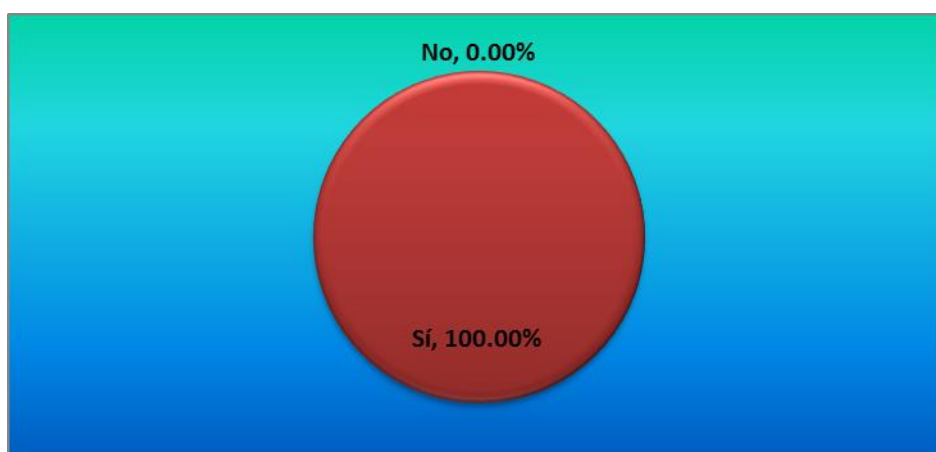


Figura 26: Manuales y Reglamentos

Análisis e interpretación

El 100% de los empleados manifiestan que la COAC ha desarrollado manuales y reglamentos para su gestión.

La Cooperativa cuenta con los manuales que estipulan los procesos, requisitos y las políticas de la entidad respecto al manejo administrativo, financiero, crediticio, de riesgos, lavado de activos entre otros expresados en Reglamentos Internos que dispone la LOEPS y su Reglamento, así como los estatutos de la COAC.

Pregunta 3. ¿Conoce la misión, visión y valores de la Cooperativa?

Tabla 25:

Conocimiento de la misión, visión y valores

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	100,00%
No	0	0,00%
Total	6	100,00%

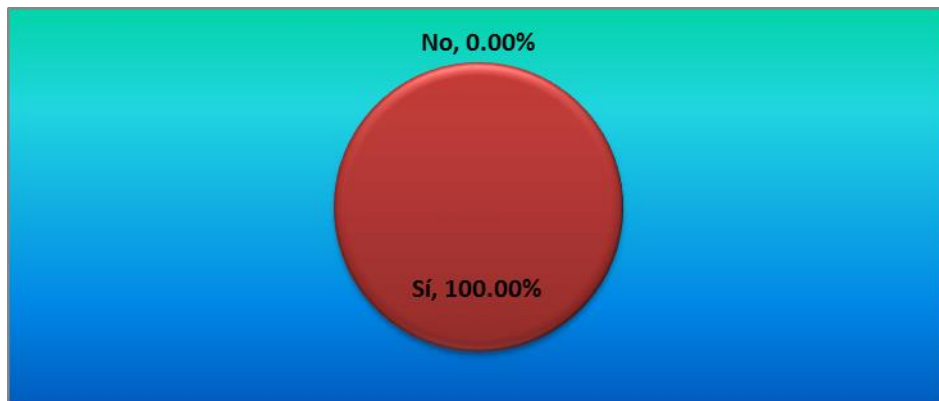


Figura 27: Conocimiento de la misión, visión y valores

Análisis e interpretación

El 100% de los empleados mencionan que conocen la misión, visión y valores de la Cooperativa.

Estos tres componentes de la planificación estratégica sirven de guía para el accionar diario de las actividades que cada empleado debe cumplir de acuerdo con su cargo, porque les recuerda que hace la entidad, qué desea ser en el futuro y la ética profesional e institucional que deben aplicar.

Pregunta 4. ¿La COAC mide el desempeño de sus colaboradores?

Tabla 26:

Medición del desempeño

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	4	66,67%
No	2	33,33%
Total	6	100,00%

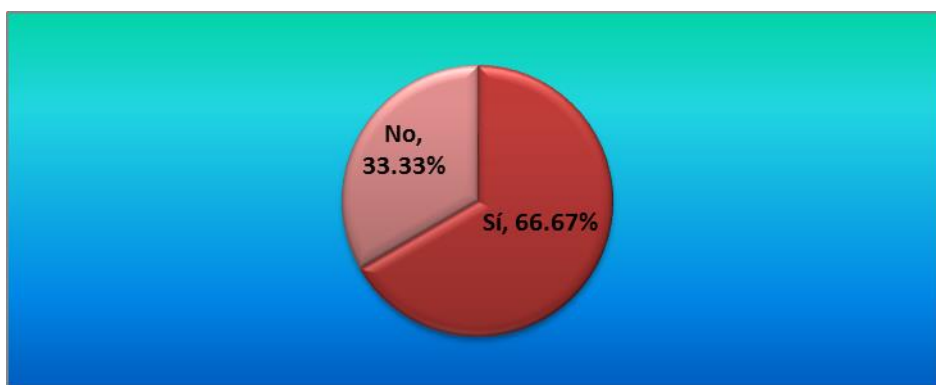


Figura 28: Medición del desempeño

Análisis e interpretación

El 66,67% de los empleados señala que la COAC sí mide el desempeño de sus colaboradores; el 33,33%, opina que no se mide.

La medición del desempeño se realiza en la cooperativa cada mes. Medir el desempeño de los empleados no sólo es necesaria, sino obligatoria, porque los resultados demuestran el grado de compromiso y cumplimiento de las competencias de cada uno de ellos. La medición del desempeño permite tomar correctivos que beneficien no sólo a la cooperativa sino directamente al colaborador, para maximizar sus potencialidades.

Cabe aclarar que esa medición va más en función del cumplimiento de metas y demás acciones dispuestas por Asamblea, Consejos y gerencia, la evaluación real del desempeño es diferente y generalmente se efectúa una o dos veces al año.

Pregunta 5. ¿Tiene competidores la COAC que impiden su desarrollo?

Tabla 27:

Competidores que impiden el desarrollo de la COAC

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	100,00%
No	0	0,00%
Total	6	100,00%



Figura 29: Competidores que impiden el desarrollo de la COAC

Análisis e interpretación

El 100% de los funcionarios menciona que la COAC sí tiene competidores que impiden su desarrollo.

Los principales competidores lo constituyen las cooperativas cercanas, especialmente del mismo segmento que mediante reuniones comunitarias tratan de atraer a los socios de la COAC Ñaupá Kausay, para que pasen a formar parte de sus cooperativas.

La COAC no ha desarrollado estrategias que permitan retener o fidelizar a sus socios, aunque este tipo de acciones no serían nada lógicas si éstos no entendieran que los beneficiarios son dueños de la COAC.

Pregunta 6. ¿Cómo mide la COAC el efecto de sus competidores en el territorio?

Tabla 28:

Modo de medir el efecto de sus competidores

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Encuestas	0	0,00%
Entrevistas	0	0,00%
Informes de la SEPS	5	83,33%
Sondeos	1	16,67%
Total	6	100,00%

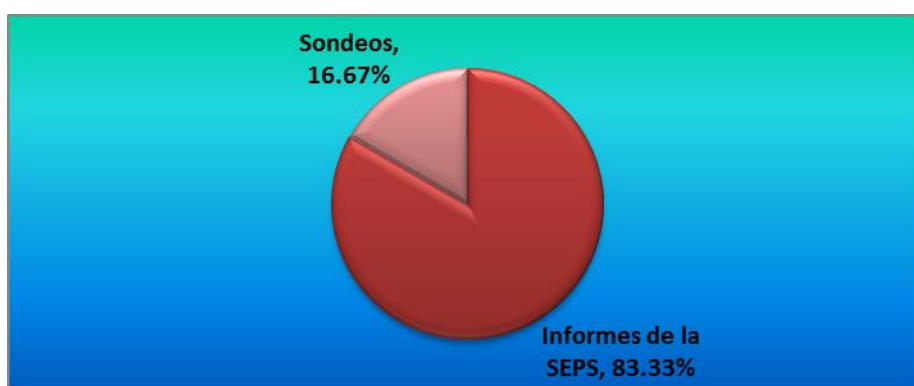


Figura 30: Modo de medir el efecto de sus competidores

Análisis e interpretación

De acuerdo con el criterio del 83,33% de los empleados, la COAC mide el efecto de sus competidores en el territorio a través de los Informes de la SEPS; para el 16,67%, por medio de sondeos.

Esta información sería de mucha utilidad sistematizarla siempre y cuando sirva como insumo de políticas, estrategias y acciones tendientes a mostrar a la COAC como la mejor opción en el territorio de influencia frente a sus competidoras.

Pregunta 7. ¿Cómo se financia la Cooperativa?

Tabla 29:

Fuentes de financiamiento de la COAC

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ahorro de socios	5	41,67%
Intereses de inversión	1	8,33%
Estado	4	33,33%
Otras cooperativas	0	0,00%
Otro	2	16,67%
Total	12	100,00%



Figura 31: Fuentes de financiamiento de la COAC

Análisis e interpretación

El 41,67% de funcionarios indica que la cooperativa se financia con los ahorros de los socios; el 33,33% %, fondos provenientes del Estado; el 16,67%, otras fuentes; el 8,33%, intereses de inversión. Cabe aclarar que el promedio de respuestas de esta pregunta es de 2 por funcionario, lo cual supera el tamaño de muestra.

En ello está muy claro que un poco más del 80% del financiamiento de la COAC es ajeno, es decir ahorros, del estado a través de la CONANFIPS y otras fuentes, el resto con recursos propios que se desprenden en especial de los montos acumulados de ingresos por intereses ganados.

Pregunta 8. ¿Efectúa los reportes financieros oportunamente?

Tabla 30:

Reportes financieros oportunos

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	100,00%
No	0	0,00%
Total	6	100,00%

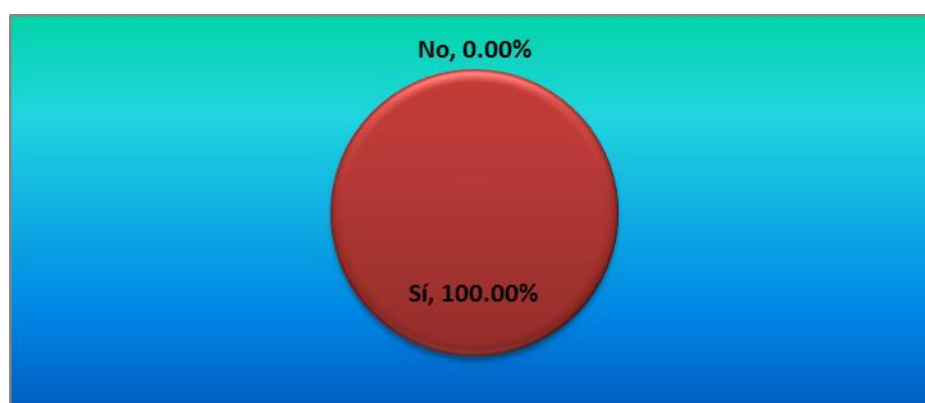


Figura 32: Reportes financieros oportunos

Análisis e interpretación

El 100% de empleados indica que sí efectúa los reportes financieros oportunamente.

La COAC Ñaupá Kausay, al mantenerse en contacto permanente con las entidades reguladoras, tiene como política la entrega oportuna de los reportes financieros evitando, de esta manera, sanciones que son drásticas que pudieran originar la tardanza o incumplimiento de requerimientos solicitados por estas entidades y con ello problemas al gerentes y a los responsables de la elaboración de dichos reportes.

Cabe señalar que la información se reporta a la SEPS, al SRI, a la Asamblea General, a los Consejos de Administración y Vigilancia, pero aún no se han establecido mecanismos adecuados para que el reporte de información entendible y sencilla, sea transferido al conjunto de los socios.

Pregunta 9. ¿Cómo se mide la gestión financiera en la COAC?

Tabla 31:

Indicadores de gestión financiera

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Indicadores de liquidez	5	38,46%
Indicadores de calidad de activos	0	0,00%
Indicadores de morosidad	5	38,46%
Indicadores de rentabilidad	2	15,38%
Todos los anteriores	1	7,69%
Ninguno	0	0,00%
Otros	0	0,00%
Total	13	100,00%

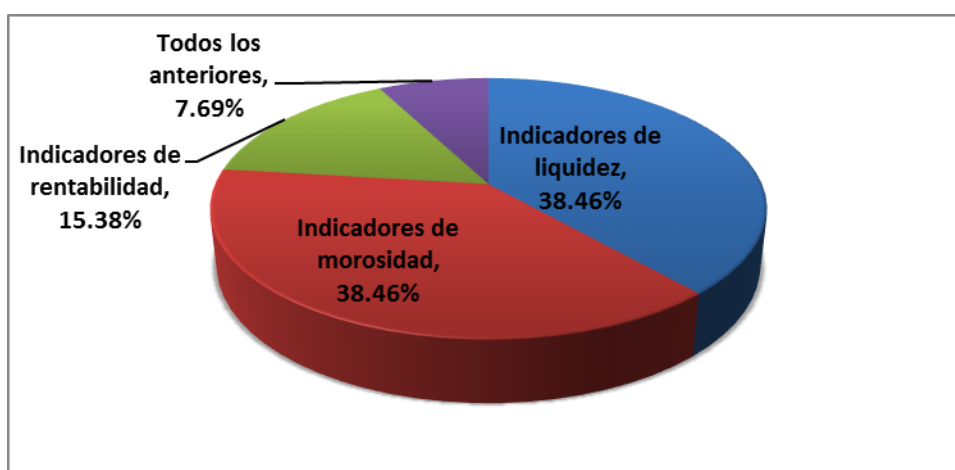


Figura 33: Indicadores de gestión financiera

Análisis e interpretación

El 38,46% de empleados señala que la gestión financiera se mide con Indicadores de liquidez y de morosidad también el 38.46%, el 15.38% se usan indicadores de rentabilidad y el 7.69% indica que se utilizan todos los anteriores.

Es evidente que no hay conocimiento de los indicadores financieros que de manera integral deben ser leídos, para expresar el estado actual de la institución en sus ámbitos económicos, financieros, sociales y crediticios especialmente. Con ello son pocos los indicadores que les dan un acercamiento situacional del estado de la COAC.

Pregunta 10. ¿Que se comunica a los socios de la COAC?

Tabla 32:

Aspectos comunicados a los socios

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Accesibilidad al voto en las Asambleas	1	9.09%
Actividades a desarrollarse	5	45.45%
Productos y servicios	3	37.27%
Tasas de interés	1	9.09%
Resultados de la gestión de la cooperativa	1	9.09%
Total	11	100%

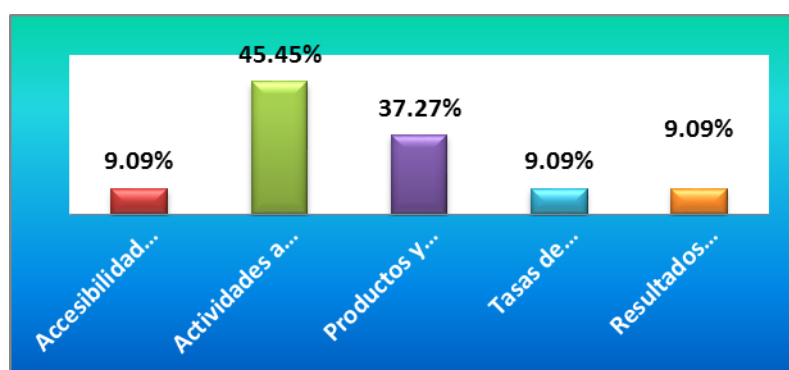


Figura 34: Aspectos comunicados a los socios

Análisis e interpretación

En un 45.45%, los empleados mencionan que se comunica a los socios principalmente las actividades a desarrollarse; el 37.27% el tipo de productos y servicios; con el 9.09% cada uno % se indica la accesibilidad al voto en las Asambleas, las tasas de interés y los resultados de la gestión de la cooperativa.

Esta descripción induce que la COAC está mejorando su sistema de información y comunicación hacia los socios, con respecto a lo que hacen, a lo que ofertan, a la participación democrática que se ve menos prioritaria para los administradores a fin de que se interioricen de la rendición de cuentas y otros aspectos que solo funcionan cuando el empoderamiento se superpone al conformismo que después pasa factura cuando las crisis y la falta de gestión determinan el curso de las organizaciones.

Pregunta 11. ¿En cuál de estos temas la COAC capacita a los socios?

Tabla 33:

Capacitación a los socios

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cooperativismo	0	0.00%
Procedimientos de crédito	5	83.33%
Oportunidades de inversión	1	16.67%
Otros	0	0.00%
Total	6	100.00

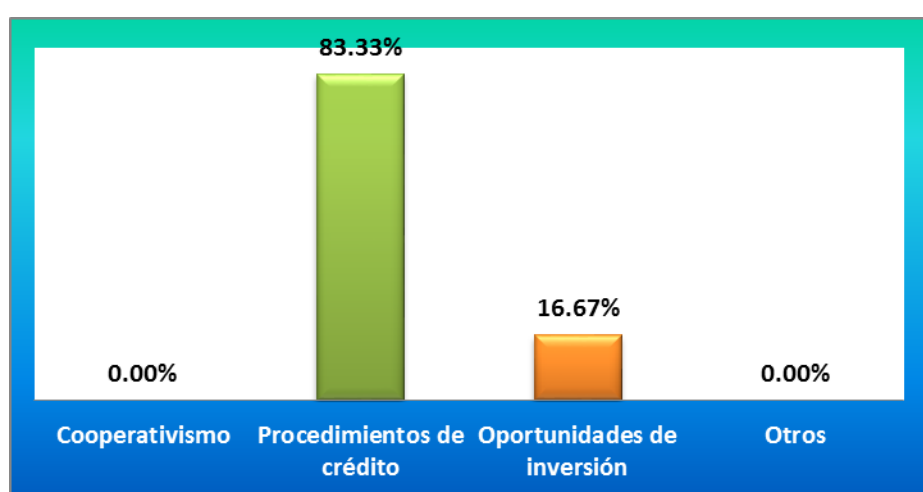


Figura 35: Capacitación a los empleados

Análisis e interpretación

El tema de mayor interés de capacitación interna corresponde a los procedimientos de crédito en un 83,33% y el 16,67 % a oportunidad de inversión.

Se relacionan los temas en virtud de la demanda crediticia de los socios que es necesario atenderla con previo conocimiento de lo que al respecto enfrenta para evitar problemas de repago, capacidad de endeudamiento etc... y concomitante a ello, la capacitación al socio para captar inversiones, tanto vía certificados de aportación, pólizas o regularización del ahorro.

Pregunta 12. ¿Qué características demuestra la COAC?

Tabla 34:

Imagen de la cooperativa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Responsabilidad con la comunidad	4	66,67%
Compromiso con el medio ambiente	1	16.67%
Apoyo a causas nobles	1	16.67%
Total	6	100.00%

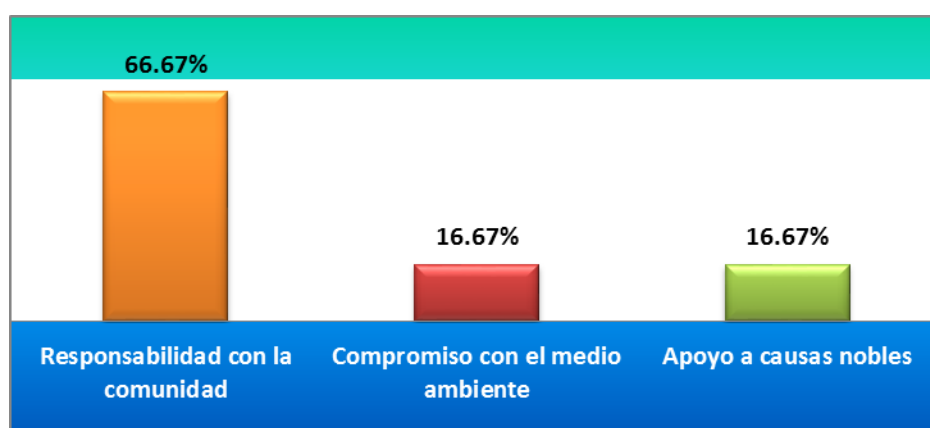


Figura 36: Imagen de la cooperativa

Análisis e interpretación

El 66.67% de encuestados mencionan que la cooperativa demuestra responsabilidad con la comunidad, el 16.67% de ellos menciona el compromiso con el medio ambiente y el apoyo a causas nobles, respectivamente.

La gestión de la COAC Ñaupá Kausay, se enfoca principalmente en la responsabilidad que debe tener con la comunidad, dentro de ella se engloba a todos sus socios y a sus lugares de origen, además trabaja por el bienestar del medio ambiente y la ayuda comunitaria con aquellas personas que por su condición económica, física o mental necesitan ayuda.

Pregunta 13. ¿La COAC cuenta con planificación estratégica?

Tabla 35:

Planificación estratégica

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	5	83,33%
No	1	16,67%
Total	6	100,00%

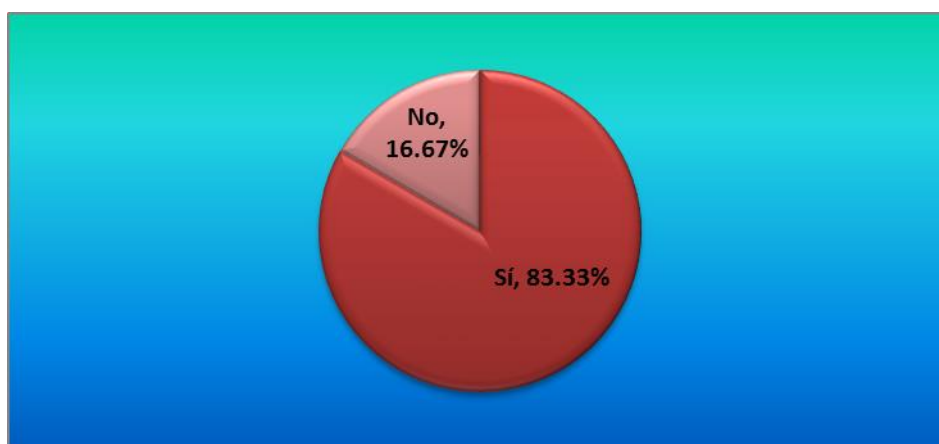


Figura 37: Planificación estratégica

Análisis e interpretación

El 83,33% de los colaboradores de la COAC indican que la cooperativa cuenta con planificación estratégica, para el 16,67%, no.

La COAC Ñaupá Kausay trabaja actualmente con la planificación estratégica elaborada en el 2014; en ella se establecieron algunas estrategias orientadas a su crecimiento, no se muestran evidencias de que el plan ha sido actualizado ni informes de su cumplimiento.

Pregunta 14. Los servicios de la cooperativa incluyen:

Tabla 36:

Servicios de la cooperativa

RESPUESTA	FRECUCENCIA	PORCENTAJE
Programas escolares	0	0,00%
Seguro de vida	0	0,00%
Servicio médico	4	66,67%
Inversión social	0	0,00%
Otros	2	33,33%
Total	6	100,00%

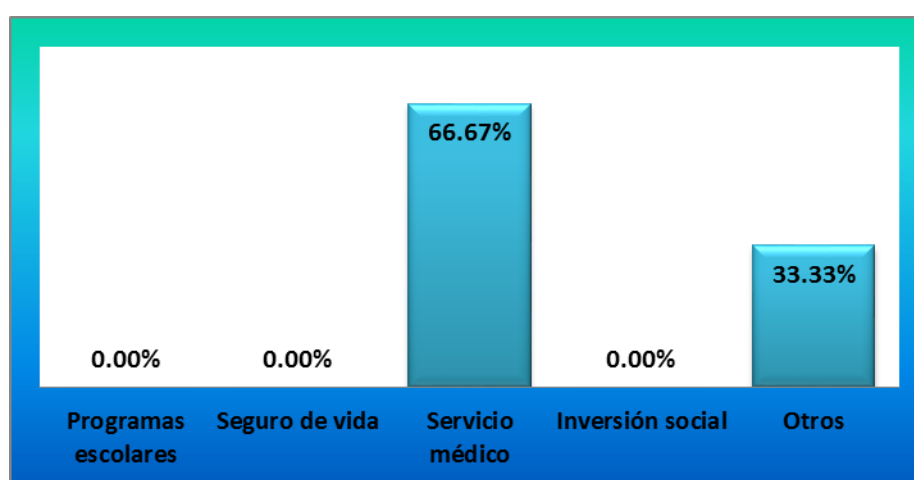


Figura 38: Servicios de la cooperativa

Análisis e interpretación

El 66,57% de los empleados señala que los servicios de la cooperativa incluyen servicio médico; para el 33,33% otros servicios.

Si bien los servicios básicos de la COAC Ñaupá Kausay con el ahorro y crédito, además, a través de su programa de salud brinda servicio médico general, el pago del bono y pago de servicios básicos. Sin embargo de ello su objeto social es la intermediación financiera, por tanto los servicios de productos no financieros deben ser complementarios a los productos y servicios financieros. Lo social es parte del esquema sin embargo la COAC no proyecta este tratamiento, que debe ser parte de sus resultado.

Pregunta 15. Se mide el cumplimiento de la gestión social con indicadores de:

Tabla 37:

Indicadores de gestión social

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficiencia del servicio	6	85.71%
Satisfacción de los clientes	1	14.29%
Gestión ambiental	0	0,00%
Transparencia y rendición de cuentas	0	0,00%
Todos los anteriores	0	0,00%
Ninguno	0	0,00%
Otras	0	0,00%

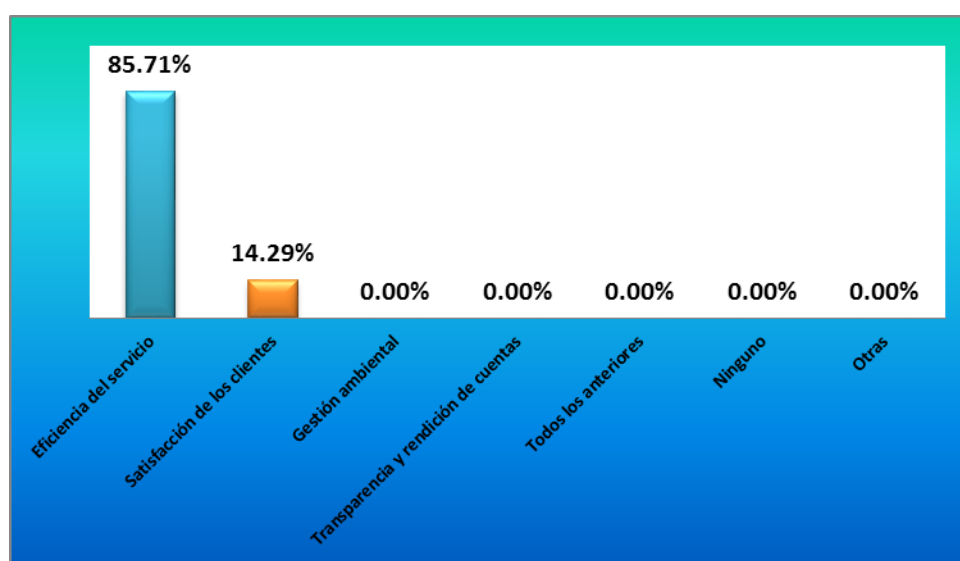


Figura 39: Indicadores de gestión social

Análisis e interpretación

El 85.71% de los empleados indican que el cumplimiento de la gestión social se mide con indicadores de eficiencia del servicio. Dentro de este grupo, el 14.29% mencionan la satisfacción de los clientes.

La gestión social es tan importante como la financiera porque su eficiencia permite mantener relaciones óptimas entre los socios, la cooperativa y la comunidad. Sin embargo, en la COAC Ñaupá Kausay, según el criterio mayoritario de los socios, solo se mide la eficiencia del servicio y satisfacción de los clientes; es decir, se ha obviado aspectos importantes como la gestión ambiental, la transparencia y rendición de cuentas.

2.5.3 Resultados de la entrevista a los directivos

Como en el caso anterior, para efectos de interpretación de la información, en algunos casos hay más de una respuesta por parte de los directivos; por ello, pese a que son dieciséis el universo de encuestados, se tomará en cuenta para el porcentaje del análisis el número total de respuestas:

ENCUESTA DIRECTIVOS

Pregunta 1. ¿Conoce un plan de fortalecimiento organizacional?

Tabla 38:

Conocimiento del plan de fortalecimiento organizacional

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	11	68,75%
No	5	31,25%
Total	16	100,00%

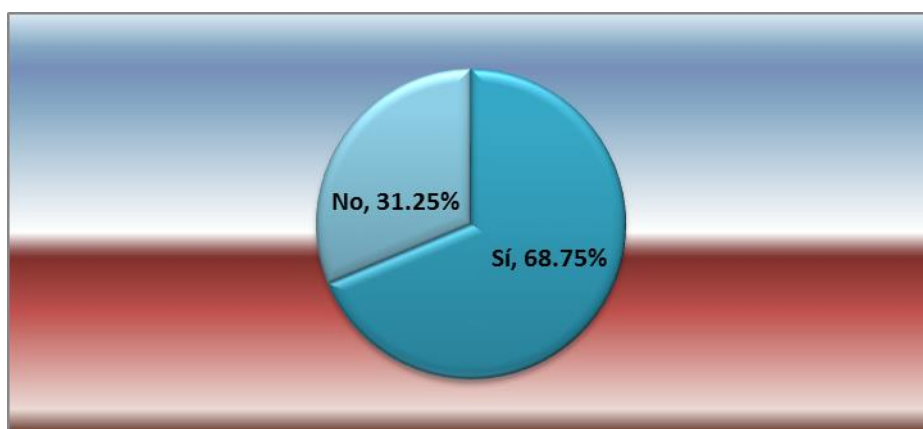


Figura 40: Conocimiento del plan de fortalecimiento organizacional

Análisis e Interpretación

Del total de directivos entrevistados, el 68,75% indica que si conoce un plan de fortalecimiento organizacional; el 31,24%, no.

Este plan guarda relación con el plan estratégico y se refiere a temas prioritarios que requieren de la mayor concentración e interés de socios, dirigentes y administradores.

Pregunta 2. ¿Cuenta la COAC con un plan estratégico que permita una eficiente gestión?

Tabla 39:

Plan estratégico de la COAC Ñaupá Kausay

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	16	100,00%
No	0	0,00%
Total	16	100,00%

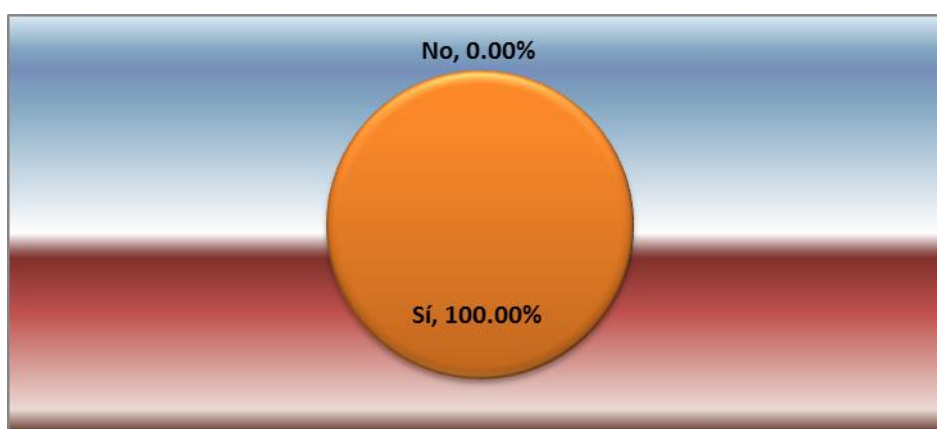


Figura 41: Plan estratégico de la COAC Ñaupá Kausay

Análisis e Interpretación

El 100% de los dirigentes conocen que la COAC cuenta con un plan estratégico que permite una eficiente gestión.

Según los directivos, con el plan estratégico se tienen claros los objetivos, las metas planteadas y las acciones a realizar. El plan estratégico les ayuda a ver las necesidades que tiene la cooperativa y optimizar el desarrollo de actividades. Permite contar con reglas claras de trabajo para conseguir los fines en favor de los socios. Con el plan estratégico se toma en consideración los nuevos cambios en la política financiera del país.

A pesar de contar con el plan estratégico este se lo aplica parcialmente y no ha sido objeto de seguimiento para evaluar su cumplimiento.

Pregunta 3. ¿Qué actividades realizan los directivos para identificar los problemas en la gestión?

Tabla 40:

Actividades para identificar problemas en la gestión

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reuniones de trabajo e informes	10	62,50%
Análisis Económico	3	18,75%
Actualización del manual de riesgo	1	6,25%
Seguimiento de actividades del personal	1	6,25%
Desconoce	1	6,25%
Total	16	100,00%

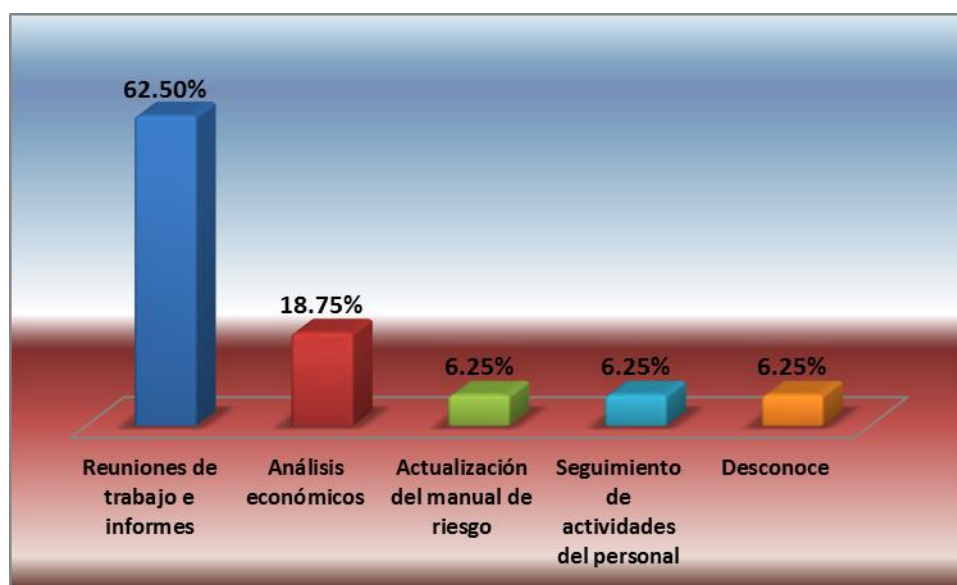


Figura 42: Actividades para identificar problemas en la gestión

Análisis e Interpretación

Según el 62,50% de los dirigentes asisten para identificar los problemas en la gestión a las reuniones de trabajo e informes; el 18,75% efectúan el análisis económico; el 6,25%, apoya la actualización del manual de riesgo, con el mismo porcentaje, el seguimiento de actividades del personal; el 6,25% restante indica que desconoce las actividades.

Por lo visto el enfoque de la pregunta no es integral porque encierra el conocimiento de actividades que le competen a los administradores, por tanto se dispersan en cuestiones que aunque importantes no definen el ámbito de su exclusiva competencia.

Pregunta 4. ¿Cuáles son las debilidades que tiene la COAC?

Tabla 41:

Debilidades de la COAC Ñaupá Kausay

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sistema informático	1	6,25%
Capacitación	1	6,25%
Recursos financieros limitados	14	87,50%
Total	16	100,00%

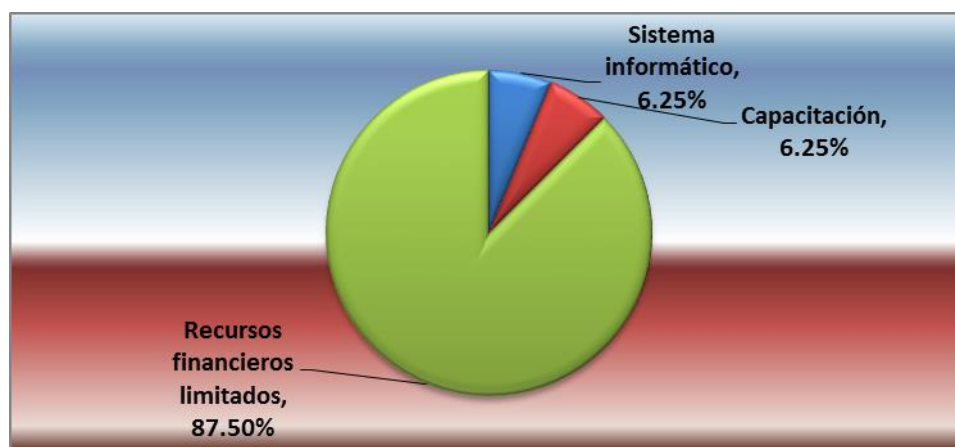


Figura 43: Debilidades de la COAC Ñaupá Kausay

Análisis e Interpretación

El 87,50% de entrevistados indican que la principal debilidad que tiene la COAC son los recursos financieros limitados; para el 6,25% el sistema informático, y con el mismo porcentaje, menciona la capacitación.

Habla de recursos limitados como debilidad, más no formulan conjuntamente con la administración, programas y proyectos que le ayuden a superar este tipo de problemas, simplemente por la ausencia de un total empoderamiento de la COAC, de sus problemas y de la manera como enrumbarle técnica y socialmente.

Pregunta 5. ¿Se ha analizado el actual sistema de gestión de la COAC Ñaupá Kausay?

Tabla 42:

Análisis del actual sistema de gestión

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	13	81,25%
No	2	12,50%
Desconoce	1	6,25%
Total	16	100,00%

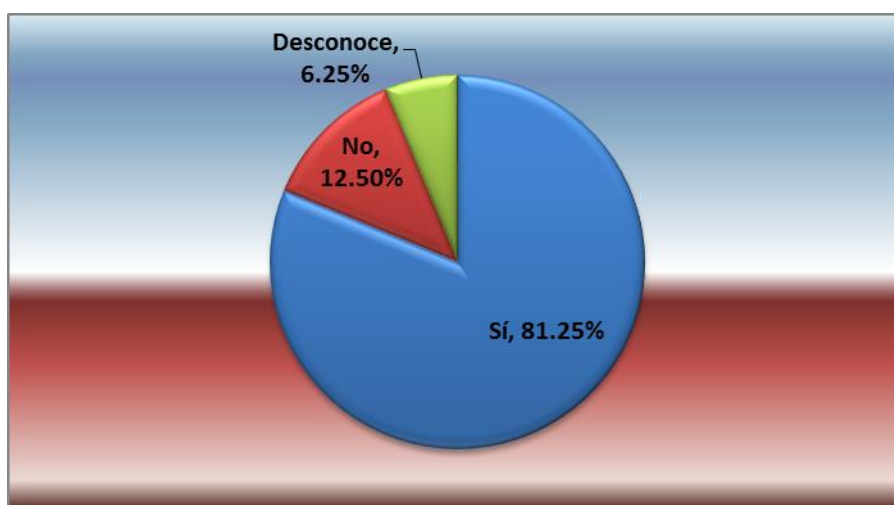


Figura 44: Análisis del actual sistema de gestión

Análisis e Interpretación

Según el 81,25% de los directivos, si se ha analizado el actual sistema de gestión de la COAC Ñaupá Kausay; el 12,50% opina que no se ha hecho; el 6,25%, desconoce.

Para poder opinar sobre cómo opera el sistema de gestión, en obvio que los dirigentes deben conocer que es cooperativismo, pues es Sistema, Movimiento y Doctrina. Solo aquello les ayudará a entender porque el socio puede asumir varios roles a la vez: como dueño, beneficiario, administrador o dirigente, no es que sea nocivo aquello, pero su participación en el sistema de gestión, es fundamental para asegurar los rendimientos económicos, sociales y ambientales, que le permiten a la COAC mantenerse en el mercado.

Pregunta 6. ¿Se han redefinido los objetivos en función del crecimiento del mercado?

Tabla 43:

Redefinición de objetivos en función del crecimiento del mercado

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	4	25,00%
No	12	75,00%
Total	16	100,00%



Figura 45: Redefinición de objetivos en función del crecimiento del mercado

Análisis e Interpretación

De los directivos entrevistados, el 75% indica que no se han redefinido los objetivos en función del crecimiento del mercado; para el 25% sí.

Los objetivos se redefinen de acuerdo con el avance en su cumplimiento, en la COAC Ñaupá Kausay se trata de alcázar los objetivos establecidos en el plan estratégico, sin embargo no se ha logrado actualizar el plan en función de las nuevas condiciones del entorno y solo se piensa en el corto plazo. Esto si traerá consecuencias negativas para el crecimiento sostenido de la institución

Pregunta 7. ¿Se han evaluado las estrategias aplicadas en la COAC Ñaupá Kausay?

Tabla 44:

Evaluación de las estrategias aplicadas

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	37,50%
No	10	62,50%
Total	16	100,00%

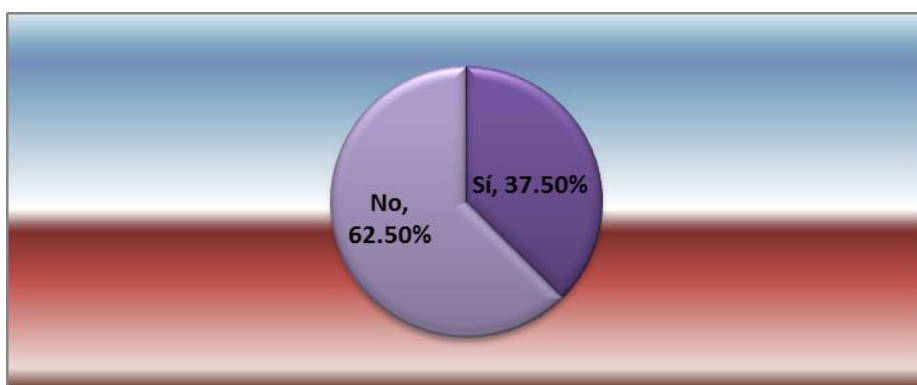


Figura 46: Evaluación de las estrategias aplicadas

Análisis e Interpretación

A criterio del 62,50% de entrevistados, no se han evaluado las estrategias aplicadas en la COAC Ñaupá Kausay; para el 37,50%, sí.

Esta respuesta coincide en su esencia con lo expreso en el interpretación de la anterior pregunta, si no se evalúa el plan estratégico, sus políticas, estrategias, planes y programas, serán simples enunciados que representa solo un dato, frente a las improvisaciones operativas que seguro se van dando por no alinear a la COAC hacia la visión estratégica que requiere para salir de los problemas con el concurso de todos sus condiciones.

Pregunta 8. ¿Qué acciones se han realizado para obtener el financiamiento en la Cooperativa?

Tabla 45:

Acciones realizadas para obtener financiamiento

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gestiones con la CONAFIPS	13	81,25%
Incentivo del ahorro	3	18,75%
Total	16	100,00%

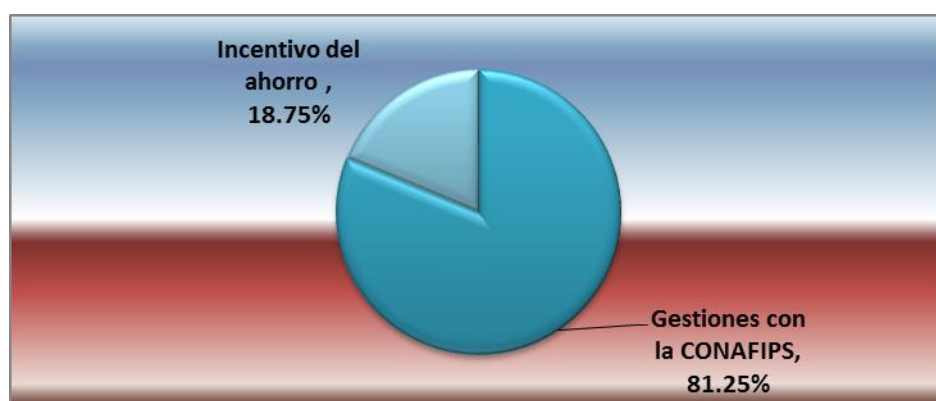


Figura 47: Acciones realizadas para obtener financiamiento

Análisis e Interpretación

El 81,25% de los dirigentes sostiene que las principales acciones desarrolladas para obtener el financiamiento en la Cooperativa fueron las gestiones con la CONAFIPS, para el 18,75%, fue el incentivo del ahorro.

La CONAFIPS, como entidad pública financiera de segundo piso ha desarrollado líneas de crédito para fomentar el crecimiento de las organizaciones dedicadas a las finanzas populares y solidarias razón por la cual la COAC Ñaupá Kausay ha solicitado recursos para fortalecer la gestión de la entidad. Con estos recursos se ha incentivado el ahorro de los socios para que puedan acceder al crédito. Estas acciones no dejan de ser tradicionales con respecto al giro de negocio, no hay otras iniciativas que ante estos sean sostenidas y atractivas para socios y organismos de apoyo, en relación a resultados alcanzados en mayores montos de inversión, tasas de interés, tiempo para el repago, garantías, entre otras que sean beneficiosas para la cooperativa.

Pregunta 9. ¿Con que procesos de gestión interna evalúa en la cooperativa?

Tabla 46:

Procesos internos evaluados

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Seguimiento actividades por departamento	14	87,50%
Análisis contables	1	6,25%
Desconoce	1	6,25%
Total	16	100,00%

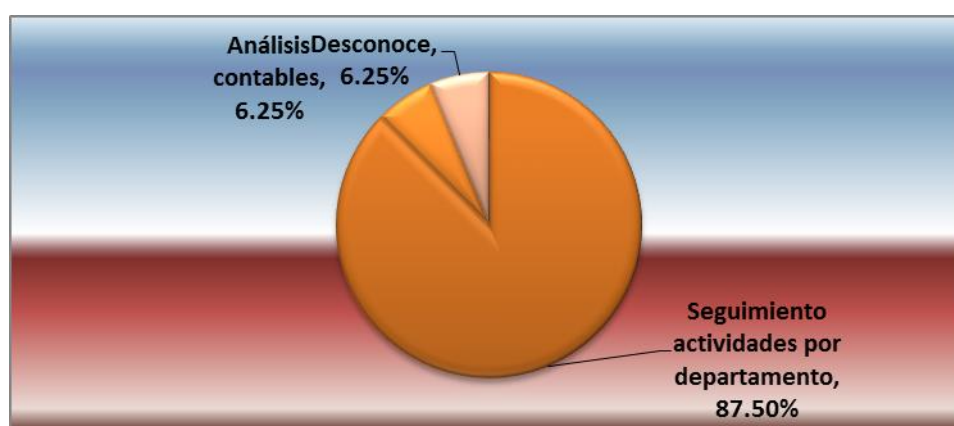


Figura 48: Forma de evaluar los procesos internos

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las competencias de cada consejo el 87,50% de los dirigentes evalúan los procesos internos de la Cooperativa mediante el seguimiento de actividades de cada área; el 6,25%, con análisis contables; el 6,25% restante, desconoce al respecto.

El seguimiento de actividades de los empleados de cada uno de los departamentos se realiza de acuerdo con las funciones que debe desarrollar y las metas respectivas. Si se observa que no se han alcanzado estas metas se procede a detectar el problema y aplicar correctivos. En el ámbito contable-financiero se analizan los estados financieros, en el área de crédito los créditos otorgados a los socios, la recuperación de cartera y la cartera vencida, entre otros temas dentro de las competencias y ámbito directivo.

Pregunta 10. ¿Qué estrategias se han aplicado para satisfacer las necesidades de socios de la Cooperativa?

Tabla 47:

Estrategias para satisfacer necesidades de los clientes internos y externos

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio financiero ágil y oportuno	6	37,50%
Atención en servicios sociales	1	6,25%
Buena atención al cliente	7	43,75%
Visitas en lugares de trabajo	2	12,50%
Total	16	100,00%

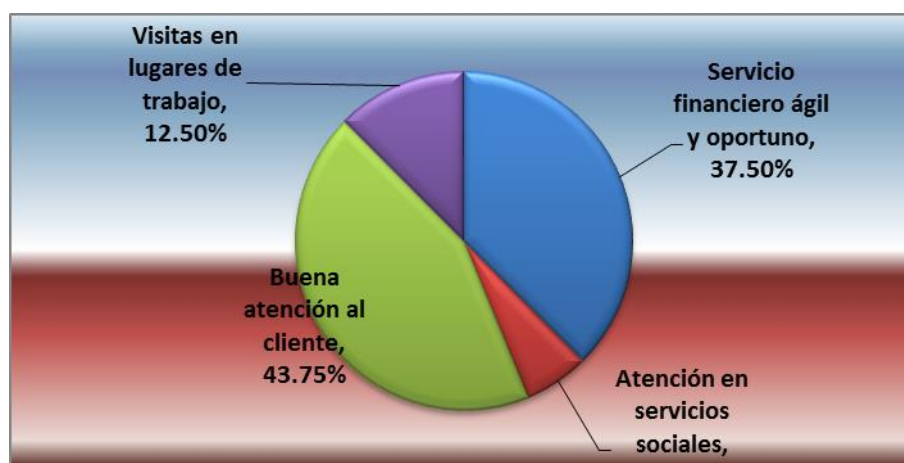


Figura 49: Estrategias para satisfacer necesidades de los socios

Análisis e Interpretación

En cuanto se refiere a la aplicación de estrategias para satisfacer las necesidades de los socios de la Cooperativa, el 43,75% de la dirigentes menciona que privilegian los procesos para la buena atención al socio el 37,50%, el servicio crediticio ágil y oportuno; el 12,50%, visitas en lugares de trabajo; el 6,25%, la atención en servicios sociales.

Dentro de las otras estrategias, creen que los clientes internos como colaboradores directos de la COAC Ñaupá Kausay merecen ser atendidos por los directivos para lograr un socio satisfecho; el visitarlos en su lugar de trabajo para conocer sus opiniones e inquietudes los hace sentir importantes y aporta a su crecimiento laboral.

Pregunta 11. ¿La COAC cuenta con indicadores para medir la eficiencia de los planes de fácil comprensión para la dirigencia?

Tabla 48:

Aplicación de indicadores para medir la eficiencia de los planes

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	8	50,00%
No	8	50,00%
Total	16	100,00%

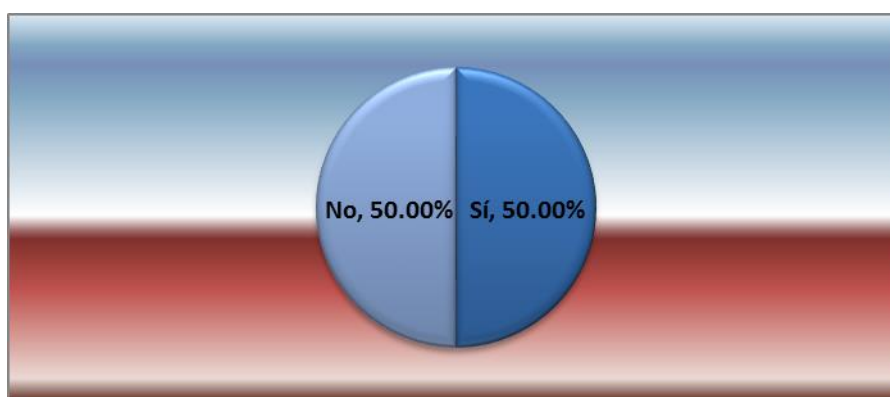


Figura 50: Aplicación de indicadores para medir la eficiencia de los planes

Análisis e Interpretación

Existe una opinión dividida entre los directivos, pues con el 50%, mencionan que sí se saben cómo se aplica los indicadores para medir la eficiencia de los planes, el otro 50% restante que menciona no se aplican.

Los indicadores de gestión sirven para medir el cumplimiento de los planes establecidos en la planeación estratégica. Su aplicación da las pautas para buscar las desviaciones y las razones de por qué no se alcanzó un plan según lo previsto. Esta contradicción en las respuestas es un parámetro de desconocimiento o falta de comunicación de cómo se está vigilando la gestión de la COAC Ñaupá Kausay.

2.6 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis de estudio se realizó de la siguiente manera:

a) Establecer el número de hipótesis

Hi: La elaboración de un plan de fortalecimiento organizacional no mejorará la gestión administrativa, financiera y social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, segmento 5, año 2017- 2021.

Ho: La elaboración de un plan de fortalecimiento organizacional sí mejorará la gestión administrativa, financiera y social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, segmento 5, año 2017- 2021.

Tabla 49:

Frecuencia Observada

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
S P4	7	260	267
S P5	33	234	267
S P6	37	230	267
S P7	250	17	267
S P8	246	21	267
S P9	16	251	267
S P10	253	14	267
S P11	44	223	267
S P12	69	198	267
S P13	18	249	267
S P14	73	194	267
S P15	233	34	267
S P16	21	246	267
S P17	255	12	267
S P18	19	248	267
S P19	254	13	267
S P21	29	238	267
EP1	4	2	6
EP2	6	0	6
EP3	6	0	6
EP4	4	2	6
EP5	6	0	6
EP8	6	0	6
EP13	5	1	6
DP1	11	5	16
DP2	16	0	16
DP5	13	3	16
DP6	4	12	16
DP7	6	10	16
DP11	8	8	16
Total	1952	2725	4677

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Juana Cujilema

b) Frecuencias esperadas

Tabla 50:

Frecuencias Esperadas

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
S P4	111,44	155,56	267
S P5	111,44	155,56	267
S P6	111,44	155,56	267
S P7	111,44	155,56	267
S P8	111,44	155,56	267
S P9	111,44	155,56	267
S P10	111,44	155,56	267
S P11	111,44	155,56	267
S P12	111,44	155,56	267
S P13	111,44	155,56	267
S P14	111,44	155,56	267
S P15	111,44	155,56	267
S P16	111,44	155,56	267
S P17	111,44	155,56	267
S P18	111,44	155,56	267
S P19	111,44	155,56	267
S P21	111,44	155,56	267
EP1	2,5	3,5	6
EP2	2,5	3,5	6
EP3	2,5	3,5	6
EP4	2,5	3,5	6
EP5	2,5	3,5	6
EP8	2,5	3,5	6
EP13	2,5	3,5	6
D P1	6,68	9,32	16
D P2	6,68	9,32	16
D P5	6,68	9,32	16
D P6	6,68	9,32	16
D P7	6,68	9,32	16
D P11	6,68	9,32	16
TOTAL	1952	2725	4677

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Juana Cujilema

c) Hallar los grados de libertad

GL= F-1
GL= 30-1
GL= 29

d) Criterio de margen de error

95% Margen de Confiabilidad

5% Margen de Error: **(0,05)**

e) Aplicar la fórmula de χ^2 :

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

Tabla 51:

Resultado de la comprobación de la hipótesis

FO	FE	X2
7	111,44	97,875
33	111,44	55,208
37	111,44	49,721
250	111,44	172,298
246	111,44	162,494
16	111,44	81,733
253	111,44	179,839
44	111,44	40,809
69	111,44	16,16
18	111,44	78,343
73	111,44	13,257
233	111,44	132,614
21	111,44	73,393
255	111,44	184,957
19	111,44	76,675
254	111,44	182,389
29	111,44	60,982
4	2,5	0,894
6	2,5	4,88
6	2,5	4,88
4	2,5	0,894
6	2,5	4,88
6	2,5	4,88
5	2,5	2,488
11	6,68	2,798
16	6,68	13,014
13	6,68	5,986
4	6,68	1,074
6	6,68	0,069
8	6,68	0,262
260	155,56	70,111
234	155,56	39,547
230	155,56	35,616
17	155,56	123,422
21	155,56	116,399
251	155,56	58,548
14	155,56	128,824
223	155,56	29,233
198	155,56	11,576
249	155,56	56,119

194	155,56	9,496
34	155,56	94,995
246	155,56	52,574
12	155,56	132,49
248	155,56	54,925
13	155,56	130,651
238	155,56	43,684
2	3,5	0,64
0	3,5	3,496
0	3,5	3,496
2	3,5	0,64
0	3,5	3,496
0	3,5	3,496
1	3,5	1,782
5	9,32	2,004
0	9,32	9,322
3	9,32	4,288
12	9,32	0,769
10	9,32	0,049
8	9,32	0,188
		2927,62

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Juana Cujilema

f) Decisión:

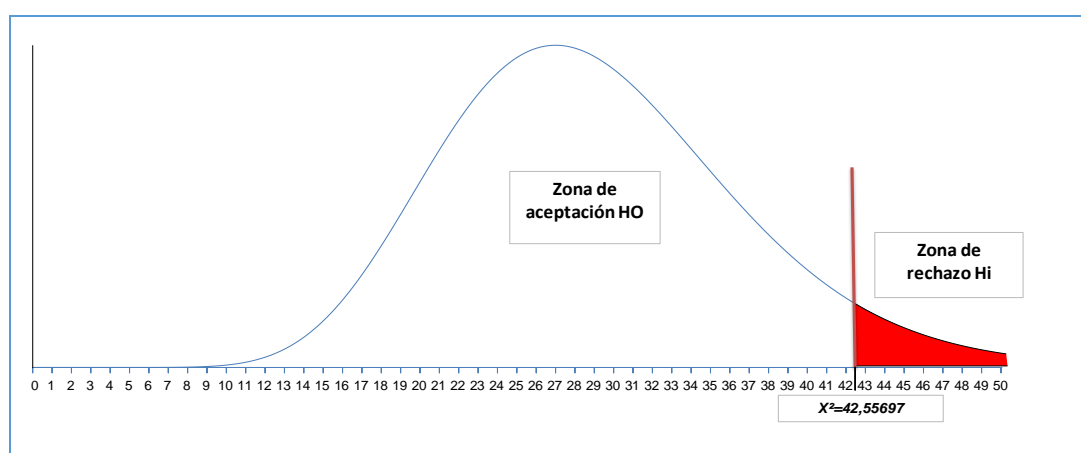


Figura 51: Gráfica CHI CUADRADO

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Juana Cujilema

- g) Análisis:** Al rechazar H_i , se verifica que la COAC con la implementación del plan de fortalecimiento organizacional logrará captar más socios/clientes mejorando la gestión administrativa, financiera, y social, además se complementa con los resultados de las preguntas de selección múltiple, de los socios, empleados, y directivos de la COAC.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY, SEGMENTO 5, PERIODO 2017-2021.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Escenario real para la ejecución de la propuesta

La COAC Ñaupá Kausay (Tiempos Antiguos), surge ante el requerimiento de productos y servicios financieros y no financieros de las comunidades más vulnerables de la provincia de Chimborazo quienes han sido parte beneficiaria del apoyo del proyecto de Desarrollo Rural apoyado con recursos económicos de CARE Alemania, proyecto que apoyó con recursos y acciones a resolver problemas muy puntuales de la gente, en un territorio característico por la pobreza, necesidades básicas insatisfechas, desnutrición, analfabetismo, escolaridad incompleta, entre otros. Para ello CARE ejecuta el mencionado proyecto en tres etapas: atención de servicios básicos, producción y fomento y fortalecimiento de micro emprendimientos; en dos últimos aspectos, es donde la urgencia de una alternativa financiera que garantice la sostenibilidad de las acciones sin la presencia de la ONG donante, es precisamente donde se fue madurando la idea de la Cooperativa de ahorro y Crédito.

La COAC inicia sus actividades con 25 socios, con un capital semilla de capital donado por recursos de CARE-Alemania y otra con recursos de los socios fundadores, los cuales sirvieron para facilitar créditos para la producción y el fortalecimiento de las microempresas con un interés mínimo con proyección de ayuda mutua y solidaria entre socios.

La oficina de la COAC está ubicada en el edificio de su propiedad junto a la Laguna de Colta en las siguientes coordenadas geográficas:

- ✓ Latitud: 0749453
- ✓ Longitud: 9809255
- ✓ Altitud: 3.320 m.s.n.m

4.2.1.1 Misión

La cooperativa Ñaupá Kausay Ltda. Es una entidad comprometida en impulsar, fomentar y fortalecer el desarrollo local sostenible de nuestra sociedad bajo un modelo cooperativo, con soluciones de acceso a servicios financieros oportunos por parte de la población de medianos y bajos ingresos del sector rural y urbano marginal, buscando a través de condiciones económicas mejoradas y apuntar al ALLY KAUSAY.

4.2.1.2 Visión

En el 2020 la Cooperativa Ñaupá Kausay es una entidad sólida, sostenible, fortalecida en valores y liderazgo, que trabaja con un sistema cooperativo de ahorro y crédito rural y urbano marginal competitivo; potenciando el desarrollo económico y social a costos accesibles adaptados a la realidad del entorno.

4.2.1.3 Objetivo

Fortalecer el Liderazgo Institucional dentro del ámbito financiero cooperativo, mediante una adecuada gestión y minimización de riesgos, mejorando la calidad de vida a los socios y clientes brindando productos y servicios de acuerdo a las necesidades del mercado y de los socios para tener un crecimiento sostenible a nivel rural y regional.

4.2.1.4 Productos y servicios

Los principales productos de la COAC son; el ahorro y el crédito para sus socios. Además se brinda servicios del pago del Bono de Desarrollo Humano y se receptan pagos de servicios básicos, pagos en línea y transferencias interbancarias, esta última como un requerimiento de las entidades de control y por el servicio social para las personas de la tercera edad, principalmente.

4.2.2 Plan de fortalecimiento estratégico institucional

4.2.2.1 Introducción

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ñaupá Kausay” es una entidad de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, que desarrolla sus actividades dentro del sector de la economía popular y solidaria, del segmento 5. Su gestión se encauza en la oferta de productos y servicios, tanto a nivel de captaciones como colocaciones, siempre en función de la observancia de los principios cooperativos.

La Cooperativa tiene en el plan de fortalecimiento organizacional, un instrumento que presenta estrategias apropiadas a su entorno que respalden la gestión gerencial y fortalezcan las capacidades de sus colaboradores.

4.2.2.2 Objetivos del plan de fortalecimiento

- Mejorar el sistema gerencial de la Cooperativa, a través de herramientas estratégicas que, al utilizarlas, incrementen sus niveles de productividad y efectividad en la entrega de productos y servicios.
- Diseñar planes acciones y proyectos, que aporten significativamente al crecimiento organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay y a grupos de interés de la entidad.

4.2.2.3 Escenario actual y sus componentes

El Plan de Fortalecimiento se propone ejecutarlo en un escenario de mucha concurrencia de factores sobre todo externos que se reflejan en cada una de las acciones y en la propia estructura de la COAC Ñaupá Kausay, que son percibidos desde la urgencia y necesidad de los actores para el acceso a productos y servicios financieros y no financieros.

Dicho escenario obliga a repensar la dinámica de proyección estratégica que deberán proponerse para alcanzar un crecimiento sostenido y asistido por las instancias de

gobierno cooperativo que al involucrarse de una manera más técnica y social, generarán respuestas favorables a los intereses de los socios y demás grupos de interés de la COAC.

Tabla 52:

Descripción cualitativa del escenario

ESCENARIO	CARACTERIZACIÓN
TECNOLÓGICO	<p>La información llega acompañada de un buen soporte de conectividad, por tanto la COAC requiere desarrollar un proceso de información y procesos automatizados, que permitan comunicar a sus grupos de interés, resultados con transparencia y veracidad.</p> <p>La otras COAC's y la competencia van asimilando más rápidamente el tema.</p>
POLÍTICO	<p>En lo político el mayor control del ente Regulador (SEPS) principalmente por los problemas de estafa y demás delitos financieros que generaron la liquidación forzosa de más una docena de COAC's en el Ecuador, propicia que dicho control y regulación profesionalice más la actividad y gestión cooperativa.</p> <p>El propio modelo de régimen económico social y solidario, permitió en los últimos cinco años la generación de una amplia institucionalidad para el sector, sin embargo las más activas y representativas son la SEPS, el IEPS, CONAFIS y la Junta de Regulación que promueve el Código monetario y Financiero; para todo ello la COAC “Ñaupá Kausay”, no está muy preparada.</p>
SOCIAL	<p>Los socios que cuestionan a la organización porque no tienen acceso adecuado a los servicios y productos financiero y no financieros, pero tampoco la COAC mide el impacto social de su acción en el territorio a través de la Responsabilidad Social Cooperativa y más concretamente con el Balance Social cooperativo, pues dichas herramientas las desconoce, por ello carece de acciones que integren lo social en equilibrio con lo financiero y ambiental, pero en función de la doctrina del cooperativismo que debe ser socializada a sus socios, en especial en lo referente a valores y principios universales que consta en la LOES y el propio estatuto de la COAC.</p>
COOPETENCIA/ COMPETENCIA	<p>Es evidente que la competencia (Banecuador) y la competencia (otras cooperativas) experimentan un mayor conocimiento el mercado que disputa el mismo segmento de mercado con la COAC “Ñaupá Kausay”.</p> <p>La competencia y la competencia demuestran un mayor aprovechamiento de los aspectos tecnológicos para un mayor acercamiento al socio-cliente, pese a que la diversificación de la oferta de productos y servicios financieros y no financieros es limitada y tradicional.</p>
MERCADO	<p>Se evidencia en el estudio la tendencia de una mayor concentración del mercado en pocas Instituciones Financieras con tendencia a desaparecer a los pequeños competidores si no</p>

	modernizan su gestión administrativa y tecnológica, diversifica la oferta y conectividad para control del territorio.
ECONÓMICO	La incertidumbre por el modelo económico y medidas erráticas al respecto, influyen en la iliquidez de los socios para el ahorro y para fortalecer su capacidad de pago. Estos problemas y otros macroeconómicos, influyen directamente en los niveles de liquidez de la COAC.
AMBIENTAL	Los aspectos ambientales brindan oportunidades para una mejor inserción de la COAC en el territorio.

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo

ASPECTOS INTERNOS

a) Modelo de gestión

El molde de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ñaupá Kausay” complementa al igual que otras cooperativas, la concurrencia de las siguientes dimensiones:

1. Dimensión Asociativa:

La conforman los organismos de gobierno enarbolados por los socios o dueños de la empresa representados en la Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y comisiones; es decir, de acuerdo a la estructura y roles que la LOEPS le asignará esta dimensión.

La Dirigencia en ello juega el rol de representación en dichos organismos de gobierno de la COAC y están en la obligación de profesionalizar progresivamente su gestión para direccionarla hacia el éxito.

Es fundamental recalcar que los Socios de la COAC cumplen un doble rol; el rol de socios y beneficiarios a la vez, sin contar desde luego con la representatividad que es el rol dirigencial o de administradores, lo cual configura la base de gestión de la COAC, porque su participación activa y eficaz da la solidez necesaria para el crecimiento organizacional.

2. Dimensión Empresarial o encargada de llevar adelante el giro del negocio en función del objeto social que desarrolla en beneficio de los socios, para este caso

es la intermediación financiera debidamente autorizada tanto por la Junta de Regulación económica prevista en el Código Monetario y Financiero, cuanto por el organismo de control que es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La gestión empresarial se ejecuta a través del sistema de gestión estratégica que se constituye desde el soporte administrativo o ejecutor de planes, programas y proyectos, para el desarrollo y crecimiento social, económico y ambiental de la COAC. Para ello es importante que tenga su plan estratégico fortalecido y demás herramientas que le permitan ejecutar el proceso y funciones administrativas.

3. Dimensión Educativa: quizá esta es la dimensión más descuidada del modelo cooperativo, en virtud de que la doctrina especialmente fundamentada en sus valores y principios universales, sirve para empoderar a los socios en la gestión institucional, en el control social y en la participación que es la base para lograr sostenibilidad a través del equilibrio social, económico y ambiental.

Para todo ello, es necesaria la normativa que para el caso proviene de dos fuentes principales e ineludibles a la vez: la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario LOEPS, su Reglamento, Acuerdos, circulares y demás disposiciones y, el Código Orgánico Monetario y Financiero.

Con estas aclaraciones que en términos técnicos son parte del núcleo básico de la COAC, es importante reorientar el organigrama actual y proponer la nueva estructura en base al modelo de núcleo básico que es inherente a las empresas cooperativas:

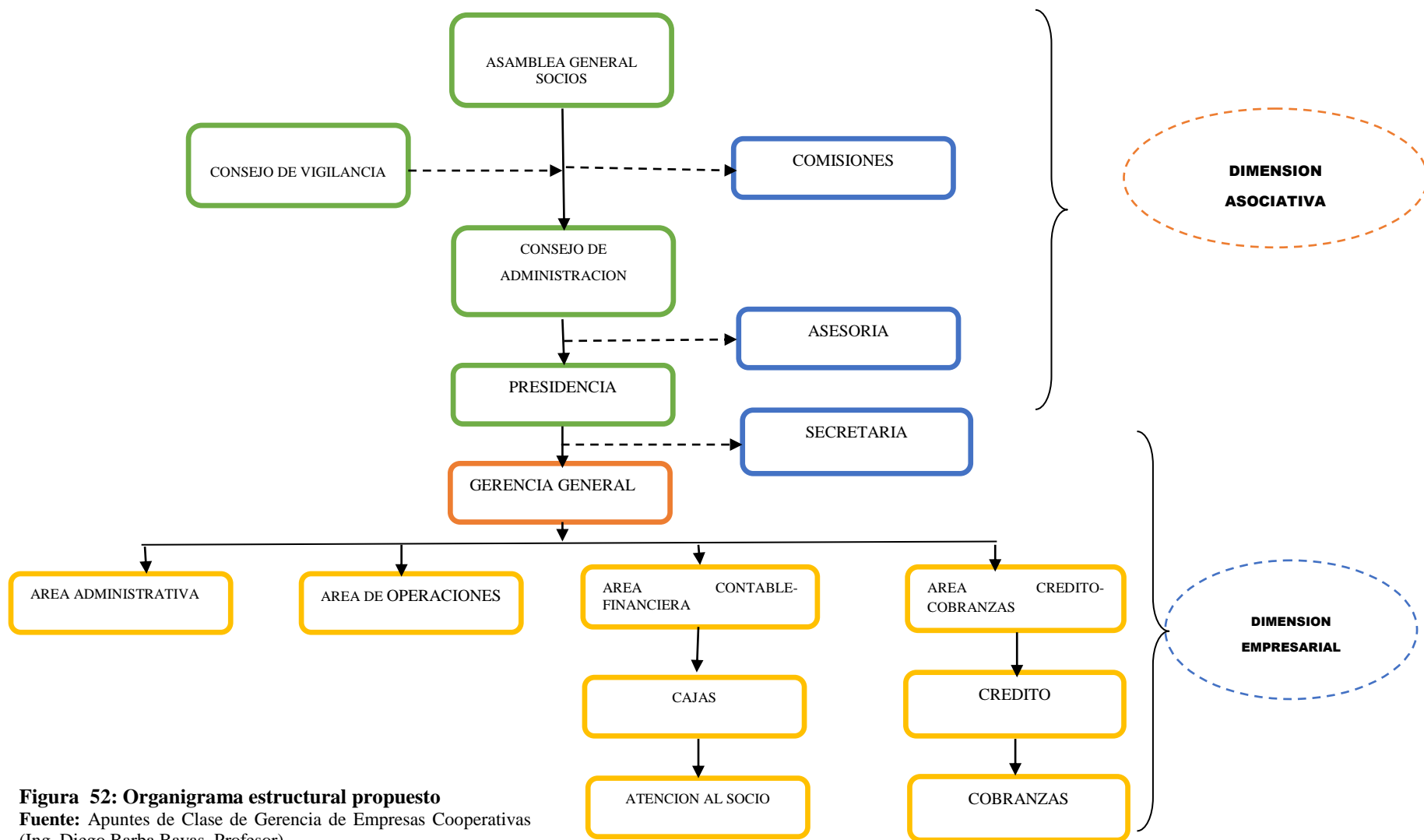


Figura 52: Organigrama estructural propuesto

Fuente: Apuntes de Clase de Gerencia de Empresas Cooperativas
(Ing. Diego Barba Bayas, Profesor)

Adaptado por: Juana Cujilema

4.2.2.4 Diagnóstico de la COAC Ñaupá Kausay

El fundamento de la visión estratégica es la adaptación de la Cooperativa a su entorno, con fines de crecimiento y desarrollo. El análisis situacional de la Cooperativa se obtuvo a partir de las encuestas aplicadas a los socios y empleados de la COAC, y con la entrevista a los directivos, determinándose los aspectos favorables y desfavorables a nivel interno y externo.

a) Aspectos favorables

Del estudio de campo se puede describir cual es la percepción actual de la realidad de la COAC, desde la visión de tres actores fundamentales de su desarrollo: Socios, Empleados y Dirigentes.

Los aspectos descritos en relación a las fortalezas y oportunidades que tiene la COAC, se sistematizan a través de la herramienta FODA, que al ser parte del diagnóstico antes referido, se elabora con el propósito de desarrollar las matrices estratégicas de factores internos y externos; de perfil competitivo; matriz cuantitativa para valorar estrategias y las que sean útiles para proponer el plan de mejoras.

b) Aspectos desfavorables

Se expresan en las debilidades y amenazas de la COAC, que si no leídos adecuadamente por Dirigentes y administrador, los problemas existentes, tardarán en ser resueltos, ocasionado con ello, más deserción y reducidas posibilidades de incremento tanto de socios como de inversiones.

Los aspectos mencionados se expresan en la siguiente matriz:

Tabla 53:

Matriz de aspectos favorables y desfavorables para la COAC

Aspectos Desfavorables	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Personal con debilidades técnicas para su gestión. • Poca formación de Gerente y Dirigentes en gestión cooperativa. • Falta de control social y de control interno. • Limitada infraestructura física y técnica. • Recursos Financieros limitados. • Clima organizacional no definido. • Productos y servicios no competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores con mejor conectividad. • Productos y servicios más atractivos de otras COAC's. • Cambios permanentes en el control y supervisión (SEPS). • Presencia de competidores del Estado. • Disputa de los mismos mercados con los competidores. • Iliquidez y crisis progresiva del Estado. • Inestabilidad macroeconómica del país.
Aspectos Favorables	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal con voluntad de servicio. • Identificación con el sector rural. • Comunidad empoderada de la COAC. • Accesibilidad a financiamiento externo (CONAFIPS). • Alianzas con las organizaciones del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financistas externos privados o del Estado • Posibilidad de convenios Internacionales • Política Estatal favorable a la Finanzas Populares y Solidarias • Instituciones públicas y privadas de capacitación y Asistencia Técnica • Organismos de integración económica-financiera y política de apoyo a las COAC's.

Fuente: Encuestas a socios y empleados, Entrevista a directivos de la COAC.

Elaborado por: Juana Cujilema

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS:

También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector. Lo que quiere decir

que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

Cuando el índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades, por tanto requiere de manera urgente un adecuado plan de fortalecimiento y mejora continua.

El total ponderado de 1.90 que se indica a continuación, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa, está por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

No debemos pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones.

Tabla 54:

**MATRIZ EFI
(FACTORES INTERNOS)
COAC “Ñaupá Kausay”**

SEGMENTO 5				
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	
Debilidades	50%			
Productos y servicios no competitivos	0,1	1	0,1	
Poca formación de Gerente y Dirigentes en gestión cooperativa	0,1	1	0,1	
Falta de control social y de control interno	0,1	1	0,1	
Recursos financieros limitados	0,2	1	0,2	0,5
Fortalezas	50%			
Personal con voluntad de servicio	0,1	2	0,2	
Comunidad empoderada de la COAC	0,1	3	0,3	
Accesibilidad a financiamiento externo (CONANFIPS)	0,1	3	0,3	
Identidad con el pueblo Puruhá	0,2	3	0,6	1,4
Totales	100%		1,9	
Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor		
	3	Fortaleza Menor		
	2	Debilidad Mayor		
	1	Debilidad Menor		

Fuente: Tabla 53.

Elaborado por: Juana Cujilema

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado de una calificación de 1.9 quiere decir que la COAC está en condiciones no muy adecuadas de enfrentar los desafíos que desde lo interno debe plantearse para superar los problemas estructurales que detiene su crecimiento.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

El total ponderado de 2.25 indica que esta empresa está por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. No debemos pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

Tabla 55:

**MATRIZ EFE
(FACTORES EXTERNOS)
COAC“Ñaupá Kausay”**

SEGMENTO 5

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
Competidores con mejor conectividad	0,1	3	0,3
Productos y servicios más atractivos de otras COAC's	0,1	2	0,2
Iliquidez y crisis progresiva del Estado	0,1		0
Inestabilidad macroeconómica del país	0,2	2	0,4
OPORTUNIDADES	50%		
Política Estatal favorable a la Finanzas Populares y Solidarias.	0,2	3	0,4
Financistas externos privados o del Estado	0,1	3	0,05
Instituciones públicas y privadas de capacitación y Asistencia Técnica	0,1	4	0,4
Organismos de integración económica-financiera y política de apoyo a las COAC's	0,1	4	0,5
Totales	100%		2,25

Calificar entre 1y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

Fuente: Tabla 53.

Elaborado por: Juana Cujilema

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado de una calificación de **2.25** quiere decir que la empresa no está en condiciones adecuadas para asumir retos estratégicos, porque solo piensa en el día a día.

Donde los factores de Amenazas más importante son:

- ❖ La mejor conectividad de los competidores

Donde los factores de oportunidades más importantes son:

- ❖ La política estatal de apoyo a las finanzas populares y solidarias así como la existencia de financistas internos y externos que con gestión se los puede captar para la COAC .

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores es la **Matriz de Perfil Competitivo**, la cual responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en el sector?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la COAC?
- ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Luego, identificamos a los competidores:

- Muy fuertes: los que están cerca de la calificación 4.
- Fuertes: los que están cerca de la calificación 3.
- Los menos débiles: que están cerca de la 2.
- Los débiles: los que están cerca de la calificación 1.

Debido a una mayor turbulencia de los mercados, las COAC del país y del entorno, la calidad del producto o servicio financiero se ha convertido en una parte vital y explícita del proceso de la administración estratégica. Este ámbito ofrece un marco para reunir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Las empresas que no movilicen y faculten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las oportunidades y amenazas

recientes y, en consecuencia, podrían seguir estrategias ineficaces, dejar pasar oportunidades y propiciar el caso de la organización.

Una responsabilidad fundamental de los estrategas es revertir el perfil competitivo de la COAC Ñaupá Kausay con respecto a sus competidores, por tanto el plan de mejoras apunta a lograr dicho propósito.

Tabla 56:

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO
COAC“Ñaupá Kausay”

SEGMENTO 5

		COAC“Ñaupá Kausay”		BANECUADOR		OTRAS COAC'S	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Competitividad de Precios	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Posición Financiera	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3
Calidad del Producto	0,3	1	0,3	2	0,6	1	0,3
Lealtad del cliente	0,2	2	0,4	1	0,2	1	0,2
Calificación del personal	0,2	1	0,2	1	0,2	2	0,4
TOTAL	1	9	1,4	11	1,7	12	1,7

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo

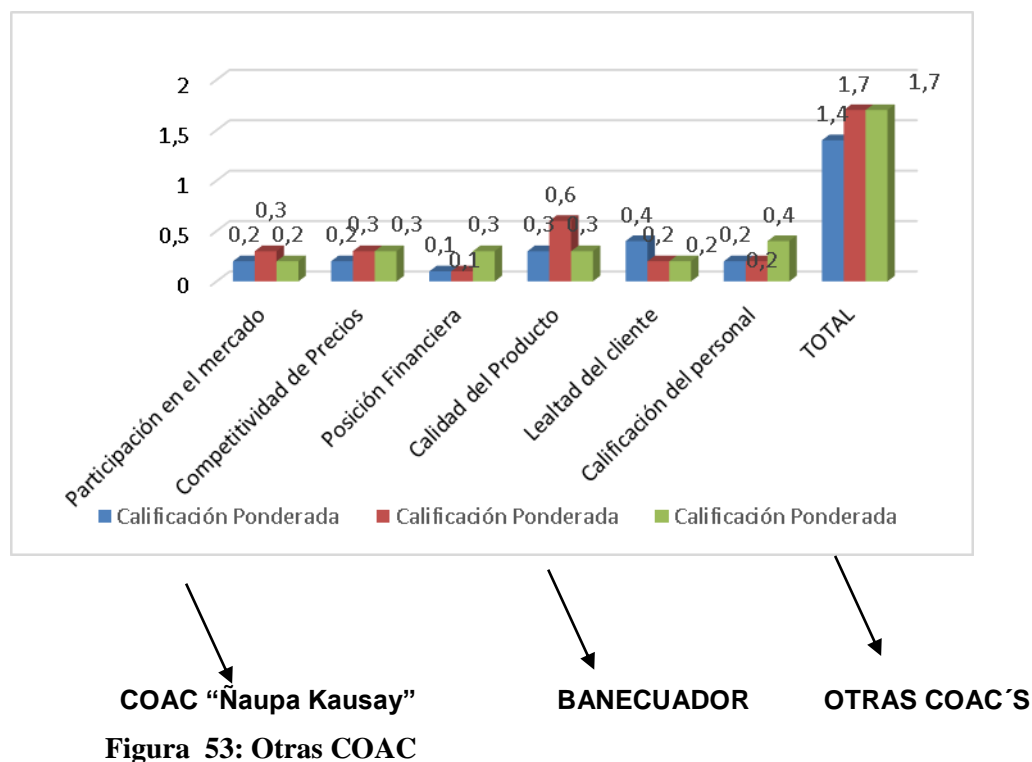


Figura 53: Otras COAC

Tanto BanEcuador como las otras cooperativas de ahorro y crédito que tiene socios y operan en la zona, son competidores de alto riesgo para la COAC Ñaupá Kausay, en virtud de que desarrollan más presencia en el territorio ofertando sus productos y servicios financieros y no financieros, que por el tipo de estrategia que manejan, sumado a ello su logística y conectividad, van quitando espacios y mercado que solo se lo podrá recuperar cuando se establezca el compromiso conjunto de directivos, administradores y socios, para mejorar los niveles de eficiencia y captar más socios, ahorro e inversiones.

FACTORES DE CAMBIO

Para lograr el cambio que requiere la organización, a más de tomar en cuenta los factores que se describen en el entorno o escenario en el cual se desenvuelve la organización, es necesario desarrollar la descripción de los factores de cambio que requiere la COAC, para reinventarse en la práctica de la cooperación enarbolando los valores y principios universales del cooperativismo, teniendo en cuenta entre otros los siguientes:

1) Conocimiento

Se requiere un adecuado CONOCIMIENTO del acto administrativo para transformar la visión futuro y actividad de la COAC; su identidad, su operatividad, su resultado, sus debilidades por mejorar, el valor agregado cooperativo alcanzable, los efectos entre áreas, el perfil y competencias del personal involucrado, lo cual se constituyen datos y hechos que enriquecen el conocimiento previo requerido. No conocer adecuada y suficientemente la situación o hecho empresarial cooperativo por modificar es prácticamente equivocarse o volver a la rutina de lo mismo.

2) Convencimiento

El convencimiento es la firmeza de los actores del cambio, es decir de quienes gobiernan la organización Dirigentes, administradores, socios, es fundamental. Si no están convencidos, en vez de ser proactivos y líderes, se tornan en impedimento, en motivo de rechazo, boicot o resistencia al nuevo esquema, y en evasiva por el no logro.

3) Compromiso

No se trata de un compromiso generalizado, desde quienes gobiernan la empresa hasta el menor rango de quienes ejecutan, debe ser totalmente decidido y necesario hacia el logro de los objetivos propuestos, ya que las nuevas y mayores dificultades que se presentan, especialmente durante la implementación del nuevo esquema de gestión, solo serán superables por el nivel de compromiso que tengamos. Asimismo es necesario lograr el compromiso individual, pero verdadero, no por mantenerse en un cargo o por una falsa e inconveniente solidaridad de grupo. La sumatoria de voluntades comprometidas, genera un compromiso grupal exponencialmente mayor.

4) Continuidad

Es el concepto más dificultoso de lograr para un cambio exitoso; la CONTINUIDAD. A menudo se presenta la tendencia, propia de la naturaleza humana, de regresar a “hacer las cosas como se hacían antes o como se han hecho siempre”, en actitud altamente contradictoria hacia la innovación. Por ello, superar la tendencia a abandonar lo modificado, generará una nueva y permanente actitud proactiva y generadora de resultados, que no solo será útil sino necesaria.

Entonces, lograr previamente Conocimiento, Convencimiento, Compromiso, y Continuidad, que son garantía del Cambio exitoso, que se transforman en la práctica en una especie de factor de producción como lo califica Luis Rezatto, es decir “la fuerza de la solidaridad en la economía” porque además de las ideas generadas, con la letra C comienzan muchas palabras que lo identifican a la empresa cooperativa como: compañerismo, comunidad, cooperación, colaboración, comunión, coordinación y otras.

Partiendo de los factores de cambio, a continuación se presentan los objetivos estratégicos, definidos en función de las cuatro perspectivas estratégicas de la Planificación Estratégica. De acuerdo con cada objetivo se han alineado las estrategias, metas, indicadores y proyectos que apoyarán su cumplimiento.

Tabla 57:
Objetivos Estratégicos

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	FACTORES DE CAMBIO INVOLUCRADOS
Fortalecer a la Cooperativa a través de buenas prácticas financieras para lograr el incremento de los recursos.	Captación de recursos financieros a través de un marketing responsable y alianzas estratégicas.	Conocimiento Continuidad
Proveer productos y servicios de calidad para satisfacer y fidelizar a los socios.	Desarrollo de nuevos productos y servicios financieros para los socios.	Convencimiento
Dar valor agregado para garantizar la calidad en la entrega de productos y servicios.	Cambio de tecnología para mejorar los procesos internos.	Compromiso
Desarrollar al talento humano y fortalecer el sistema informático	Fortalecimiento de la formación de dirigentes y funcionarios.	Continuidad

Fuente: Factores de cambio
Elaborado por: Juana Cujilema

EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS FRENTE A LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA COAC.

Se plantea cuatro estrategias surgidas del análisis técnico de los factores internos y externos versus las condiciones actuales de la COAC Ñaupá Kausay, que para determinar la importancia de cada una de ellas, se ponderó la prioridad a través de la matriz cuantitativa para valorar estrategias, cuyo resultado es el siguiente:

Tabla 58:

MATRIZ CUANTITATIVA PARA VALORAR ESTRATEGIAS									
COAC“Ñaupá Kausay”									
SEGMENTO 5		Estrategia 1: FORTALECIMIENTO DE LA FORMACIÓN DE DIRIGENTES Y FUNCIONARIOS		Estrategia 2: CAMBIO DE TECNOLOGIA PARA AMPLIAR LA CONECTIVIDAD Y DESARROLLO DE PROCESOS INTERNOS		Estrategia 3: DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS PARA SOCIOS Y CLIENTES		Estrategia 4: CAPTACION DE RECURSOS FINANCIEROS A TRAVÉS DE UN MARKETIN RESPONSABLES Y ALIANZAS ESTRATEGICAS	
Factores Críticos para el Éxito	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES									
Política Estatal favorable a la Finanzas Populares y Solidarias.	0.06								
Financistas externos privados o del Estado	0.08	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18
Instituciones públicas y privadas de capacitación y Asistencia Técnica	0.07	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Organismos de integración económica-financiera y política de apoyo a las COAC’s	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14
	0.04								
	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12
Subtotal	0.25		0.72		0.58		0.93		0.68
AMENAZAS									
Competidores con mejor conectividad	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18
Productos y servicios más atractivos de otras COAC’s	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24
Ilquidez y crisis progresiva del Estado	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12
Inestabilidad macroeconomica del país	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12
Subtotal	0.27		0.54		0.66		0.71		0.66
FORTALEZAS									
Personal con voluntad de servicio	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07
Comunidad empoderada de la COAC	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14
Accesibilidad a financiamiento externo (CONANFIS)	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2
Identidad con el pueblo Puruhá	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06
Subtotal	0.25		0.67		0.44		0.68		0.47
DEBILIDADES									
Productos y servicios no competitivos	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.10
Poca formación de Gente y Dirigentes en gestión cooperativa	0.05								
		3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Falta de control social y de control interno	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06
Recursos financieros limitados	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14
Subtotal	0.23		0.55		0.64		0.61		0.40
TOTAL	1.00		2.48		2.32		2.93		2.21
Que tanto las estrategias estan apalancando cada una de las variables de forma positiva.	4	Alto							
	3	Medio							
	2	Bajo							
	1	Nada Importante							
CONCLUSIÓN: La estrategia más recomendable para su empresa se determina luego de evaluar los factores más relevantes del mercado. La táctica adecuada es la que corresponde a la que tiene la valoración más alta, por cuanto es la que puede dar una afectación positiva dependiendo del factor. OJO ES IMPORTANTE NO TENER EL SESGO ABSOLUTISTA POR ESTRATEGIA.									

Fuente: Tablas 54 y 55
Elaborado por: Juana Cujilema

4.2.2.5 Plan de Fortalecimiento Institucional

La COAC en virtud de que su programación planificada no está operando en función de los resultados que ha previsto, debe efectuar de manera urgente, su plan estratégico para lo cual la presente investigación adelanta el enfoque y diagnóstico estratégico, que contribuye como un insumo técnico adecuado, que permita efectuar dicho propósito.

Por tanto para evitar más retrasos en las acciones que necesariamente debe proyectar a futuro, se generan en la presente propuesta los términos referencia adecuados, que hoy están presentados a manera de plan operativo para el fortalecimiento organizacional, detallando fases concretas, cuyos resultados permitan a través de un diagnóstico más profundo y territorial, diseñar el proceso participativo para formular la Planificación Estratégica para el próximo quinquenio en el plazo perentorio o más corto posible, evaluando por supuesto que es lo que ocurrió con la ejecución y resultados del plan anterior, si realmente este se lo formuló en base a un diagnóstico estratégico previo.

Para adelantar el proceso antes descrito, se consideran los posibles proyectos y actividades con sus respectivas estrategias evaluadas, las metas por proyecto, los indicadores de gestión, la programación trimestral y para años. Pero esta herramienta se desarrolla hasta tanto la COAC logre tomar la decisión política para elaborar su Plan Estratégico, mientras tanto el diagnóstico elaborado, recomienda formular proyectos para responder a las estrategias que son el resultado de lo que se encontró en la gestión actual de la cooperativa; además se señalan los medios de verificación, los ámbitos de responsabilidad tanto de ejecución como de seguimiento, constituyéndose en herramientas prácticas que permiten el monitoreo y evaluación. Estos planes se han basado en líneas estratégicas trazadas para el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa en el mediano plazo, que pueden o no ser ratificadas al momento que se logre concertar integralmente el proceso planificador.

La matriz que se detalla a continuación, denuncia el contenido de la estrategia, la meta a lograr, el medio de verificación para ver si se está trabajando en base a los supuestos previstos conforme el análisis del entorno así lo permitan, se señala el indicador para medir y verificar resultados de este insumo de planificación y se sugiere el proyecto en función de cada indicador y problema encontrado:

Tabla 59:**Estrategias para el fortalecimiento de la COAC “Ñaupá Kausay”**

ESTRATEGIA		META	INDICADOR	SIGLAS	PROYECTO
1	Fortalecimiento de la formación de dirigentes y funcionarios.	Plan de capacitación integral elaborado y ejecutado en el 100% en 2017, 2018, 2019, 2020, 2021.	% de cumplimiento del Plan	1A	Plan de capacitación para los dirigentes.
				1B	Plan de capacitación para los funcionarios.
2	Cambio de tecnología para ampliar la conectividad y desarrollo de procesos internos.	Base de datos de socios 100% actualizada en 2017, 2018, 2019, 2020, 2021.	% de actualización	2A	Actualización de base de datos de socios.
		100% de socios comunicados de las actividades de la COAC	Número de socios comunicados / Total de socios	2B	Plan de comunicación.
3	Desarrollo de nuevos productos y servicios financieros y no financieros para socios y clientes.	Diseño de 2 productos financieros y no financieros en 2018 e implementación en 2019.	N° de productos financieros y no financieros desarrollados e implementados.	3A	Desarrollo de productos financieros y no financieros para los socios y clientes.
4	Captación de recursos financieros a través de un marketing responsable y alianzas estratégicas.	Cumplimiento del 100% de captación considerada en el presupuesto anual en 2018, 2019, 2020, 2021.	Monto de captación efectiva/ monto de captación presupuestada	4A	Plan de marketing
				4B	Alianzas estratégicas

Fuente: Tabla 58**Elaborado por: Juana Cujilema**

Esta propuesta estratégica se complementa con la matriz de proyectos que se detalla a continuación, realizables en la medida de que se logre el compromiso de dirigentes, administradores y socios, quienes en una sola convicción y unidad en la acción, logren encaminar de manera técnica y estratégica el desarrollo y crecimiento institucional, en medio de un territorio donde la disputa de mercado y de socios por parte de otras instituciones que operan en mejores condiciones, productos y servicios financieros y no financieros, logística, conectividad, entre otras características que resta competitividad a la COAC Ñaupá Kausay:

EJES ESTRATÉGICOS DE LA PROPUESTA

La intención de este plan que se presenta y puede ser aplicado en paralelo mientras la COAC diseña y desarrolla la propuesta de un nuevo plan estratégico, es que pueda ser materializado mediante acciones estratégicas y ser integradas al plan estratégico, que se alinee a la misión, visión y políticas institucionales con respecto a los objetivos de las áreas técnicas y de apoyo, que surgen del mismo.

Cada una de las acciones estratégicas definidas en este documento, deberá ser incorporada en los planes anuales con el fin de cumplir con la proyección de los objetivos y metas definidas en el plan estratégico y previamente a la elaboración del Plan Presupuestario anual de la COAC, se informará oportunamente sobre los objetivos o cambios que deberán ser implementados a fin de alinear las políticas institucionales y las estructuras de planificación en cada área.

En los casos donde los objetivos estratégicos sean de carácter permanente, los planes operativos deben contener el porcentaje de cumplimiento año con año, con el fin de contabilizar los aportes totales al final del período. En los casos donde no se establezcan acciones concretas en los planes anuales operativos derivados del plan estratégico, deberá existir una justificación sobre lo acontecido.

El plan operativo es la culminación del detalle del Plan Estratégico por lo que año con año deberán establecerse los indicadores tanto cualitativos como cuantitativos para poder monitorear el desempeño, para ello en un ejercicio de carácter técnico y conceptual, en la presente tabla, se sugiere la desagregación de las acciones que guardan relación con las cuatro estrategias, que se las puede sintetizar como componentes de los siguientes ejes estratégicos sugeridos para el Plan Estratégico institucional.

Tabla 60:

Ejes sugeridos para la elaboración del Plan de Fortalecimiento Institucional

Eje estratégico	Descripción	Objetivos Estratégicos (Tabla 56)	Alcance	Proyecto propuesto (ver desagregación tabla 60)	Presupuesto Primer Año
1. Capital Humano	Conformado por una serie de recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la COAC Ñaupá Kausay que no solo comprende la restructuración de puestos y responsabilidades, sino la profesionalización progresiva del Talento Humano desagregado no solo en Gerente y Funcionarios sino principalmente en Dirigentes y socios.	Fortalecer a la Cooperativa a través de buenas prácticas financieras para lograr el incremento de los recursos.	Comprenden el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores que dan diversas tonalidades a este eje: competencias, conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, compromiso con la misión y visión de la COAC, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.	Capacitación para Dirigentes, Gerente, Funcionarios y Socios	\$ 5.000
2. Optimización de recursos	El éxito de la COAC Ñaupá Kausay dependerá de la delicada gestión de los recursos y de la búsqueda continua de mejores oportunidades de financiamiento para cumplir con las demandas de los socios.	Proveer productos y servicios de calidad para satisfacer y fidelizar a los socios.	Se deberá potencializar a la COAC Ñaupá Kausay en la generación de habilidades diligenciales y gerenciales para buscar nuevas fuentes que permitan fondear a sus programas de Crédito y los otros no financieros como capacitación y Asistencia Técnica.	Alianzas Estratégicas y Programación y desarrollo de productos financieros y no financieros para socios y clientes	\$ 3.000
3. Participación	Entendido como la	Dar valor agregado	Desarrollo de Procesos eficientes e	Plan de	\$ 2.000

e Integración	contribución y trabajo coordinado entre las diferentes áreas de la COAC y organismos rectores del tanto de control y supervisión como de integración del sistema cooperativo de ahorro y crédito, que debe existir para satisfacer las necesidades tanto internas como de la población meta de la COAC Ñaupá Kausay.	para garantizar la calidad en la entrega de productos y servicios.	<p>innovadores soportados por el uso de las tecnologías de información alineadas estratégicamente, que además van a facilitar la conectividad y relación más directa de la COAC con su territorio; a partir de dos enfoques:</p> <p>1.- Mejorar de procesos y servicios a los Socios y Clientes, para democratizar el acceso de socios a productos y servicios innovadores.</p> <p>2.-Invertir para mejora progresivamente la tecnología para el desarrollo del sistema operativo y de información.</p>	<p>Comunicación Plan de Marketing</p> <p>Actualización de bases de datos</p> <p>Programación y desarrollo de productos financieros y no financieros para socios y clientes</p> <p>Alianzas Estratégicas</p>	
4. Empoderamiento de la dimensión asociativa y del núcleo básico en si (Dimensión empresarial y dimensión	Promover la efectiva y real participación de la base asociativa en los procesos de planificación y evaluación institucional a través de mecanismos de rendición de cuentas y concentración de acciones. Esto es vital para fortalecer el liderazgo y la imagen de la COAC dentro del movimiento cooperativo no solo de su segmento, así como para alcanzar de mejor	Desarrollar al talento humano y fortalecer el sistema informático	<p>Mejorar la estructura de la COAC a través del fortalecimiento de su núcleo básico, es decir: en su dimensión asociativa cuya base son los socios, la asamblea general, los consejo y comisiones: la dimensión empresarial que se refiere al objeto social que es la intermediación financiera; todo ello es posible siempre y cuando funcione la dimensión educativa, es decir la educación en cooperativitos y la educación financiera que debe ser la herramienta que sostenga a partir de la base cooperativa, la fortaleza y crecimiento institucional. Su alcance es medida por el desarrollo de dos ejes:</p> <p><i>1.- Fortalecimiento de la identidad e imagen</i></p>	<p>Plan de capacitación para dirigentes y socios</p> <p>Plan de capacitación para funcionarios</p>	\$ 4.000

educativa de la COAC)	manera las metas propuestas.		<i>institucional que significa</i> Contar con una estrategia integral de comunicación e imagen de la COAC, que lo presente como líder en el territorio y fuera de él para integrar a la cooperativa en los procesos para que la base asociativa sea encausada desde la planificación y evaluación, a un efectivo empoderamiento de sus acciones. <i>2.- Planificación, desarrollo y rendición de cuentas:</i> Innovar los métodos de planificación, monitoreo y control de la gestión de la COAC, propiciando la transparencia y la rendición de cuentas de su base asociativa.	Plan de comunicación	
				Alianzas Estratégicas	
				TOTAL	\$ 14.000

Fuente: Análisis de la Tabla 58 y 59

Elaborado por: Juana Cujilema

Se recomienda tomar en consideración el presupuesto tentativo de \$ 14.000 para el primer año, puesto que se supone que durante este lapso de tiempo, la COAC diseñará su plan estratégico, para lo cual estos insumos técnicos elaborados, deben ser considerados como parte sustancial de procesos y de la propuesta que a dicho nivel le elabore para ejecutarla en los años previstos de vigencia del plan.

Con lo expuesto, se procede con la propuesta de los proyectos inmediatos que debe desarrollar la Cooperativa que a la vez pueden ser parte del plan estratégicos en cuanto el diagnóstico integral que se efectuó para el ello, determinen su viabilidad, puesto que en el diagnóstico establecido para la presente investigación y como parte de un plan de fortalecimiento institucional, responden a los problemas detectados y se transforman en puntos de partida válidos para lograr el redimensionamiento de las proyecciones institucionales, siempre y cuando no se pierdan de vista los

factores del cambio: Conocimiento, Continuidad, Convencimiento, Compromiso y Continuidad, propuestos en la tabla 56 en lo que se relaciona al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

Tabla 61:

Acciones y Proyectos sugeridos 2017-2021

ESTRATEGIA 1: Fortalecimiento de la formación de dirigentes y funcionarios.																										
N°	PROYECTO	META ANUAL POR C/PROYECTO	INDICADORES DE GESTIÓN POR C/META	Programación de MetasTrimestrales/ Por Año																				Medio de Verificación	Responsable de ejecución / verificación	Presupuesto
				2017				2018				2019				2020				2021						
				I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
1A	Plan de capacitación para los dirigentes.	Plan de Capacitación elaborado y ejecutado en un 100%	% de avance de la ejecución del Plan de Capacitación				100%				100%				100%				100%				100%	Reportes de cumplimiento de las capacitaciones	Gerente/ Consejo de Administración	4.000,00 USD
1B	Plan de capacitación para los funcionarios.	Plan de Capacitación elaborado y ejecutado en un 100%	% de avance de la ejecución del Plan de Capacitación				100%				100%				100%				100%				100%	Reportes de cumplimiento de las capacitaciones	Gerente/ Consejo de Administración	2.000,00 USD

ESTRATEGIA 2: Cambio de tecnología para ampliar la conectividad y desarrollo de procesos internos.																										
N°	PROYECTO	META ANUAL POR C/PROYECTO	INDICADORES DE GESTIÓN POR C/META	Programación de MetasTrimestrales/ Por Año																				Medio de Verificación	Responsable de ejecución / verificación	Presupuesto
				2017				2018				2019				2020				2021						
				I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
2A	Actualización de base de datos de socios.	Base de datos actualizada al 100%	% de revisión de la base de datos			25%	75%				100%				100%				100%				100%	Reporte de revisión de la base de datos	Cajera / Gerente	500,00 USD
2B	Plan de comunicación	Plan de comunicación elaborado e implantado al 100% en 2018	% de implantación del plan de comunicación.					100%																Evaluación anual del plan de comunicación externa	Gerente / Consejo de Administración	1200,00 USD

/...+

.../...

ESTRATEGIA 3: Desarrollo de nuevos productos y servicios financieros y no financieros para socios y clientes.																													
N°	PROYECTO	META ANUAL POR C/PROYECTO	INDICADORES DE GESTIÓN POR C/META	Programación de MetasTrimestrales/ Por Año																				Medio de Verificación	Responsable de ejecución / verificación	Presupuesto			
				2017				2018				2019				2020				2021									
				I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV						
3A	Programación y desarrollo de productos financieros y no financieros para los socios y clientes.	Desarrollo de 4 productos financieros y 8 productos no financieros de 2018 a 2021	Nº de productos desarrollados / Nº de productos programados					25%					25%				25%					25%					Reporte anual de productos financieros y no financieros.	Gerente / Consejo de Administración	10.000 USD

ESTRATEGIA 4: Captación de recursos financieros a través de un marketing responsable y alianzas estratégicas.																												
N°	PROYECTO	META ANUAL POR C/PROYECTO	INDICADORES DE GESTIÓN POR C/META	Programación de MetasTrimestrales/ Por Año																				Medio de Verificación	Responsable de ejecución / verificación	Presupuesto		
				2017				2018				2019				2020				2021								
				I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV					
4A	Plan de marketing	Plan de marketing elaborado y ejecutado	% de implantación ejecución del plan de marketing						50%				50%													Reporte de ejecución del plan de marketing	Gerente / Consejo de Administración	10.000 USD
5B	Alianzas estratégicas	Firma de convenios con organismos gubernamentales y no gubernamentales	Nº de convenios firmados / Nº de convenios programados					33%				67%														Convenios firmados	Gerente / Consejo de Administración	2.000 USD

Fuente: Tabla 60

Elaborado por: Juana Cujilema

Una vez formulados los insumos pensados estratégicamente para la elaboración del respectivo plan estratégico, la COAC con estos y todos los insumos formulados podrá tomar la decisión política de Diseñar, Ejecutar y Evaluar su nuevo plan estratégico, tomando en consideración que para lograrlo deberá invertir y acudir a las instancias de apoyo técnico como es la SEPS, la universidad, los gremios y demás mecanismos de integración, puesto que una organización que camina sin su bitácora (planificación), solo se queda estancada en la economía de subsistencia, y su objeto social y solidario se va transformando en no inclusivo, de allí la cascada de problemas terminarán sugiriendo procesos de liquidación forzosa, fusión y/ absorción, con lo cual perderá su registro y autorización de operación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los principales hallazgos encontrados en la investigación efectuada a la COAC Ñaupá Kausay, se resumen en las siguientes reflexiones:

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
La COAC no tiene definido con exactitud cuál es su proyección como institución y como empresa de la economía social y solidaria, si tiene plan estratégico éste no guarda relación con el proceso de lento crecimiento y desorganización manifiesta	Se sugiere inicie un proceso inmediato de alianzas estratégicas con la Universidad, con la SEPS, con los organismos de integración, para que se diseñe y formule el Plan estratégico 2017-2021, con ello tendrá ya una bitácora que le indique el camino de como crecer y fortalecer su ámbito de acción en el territorio; es decir para que encontrar la definición de su proyección en el tiempo.
La COAC no tiene un claro direccionamiento estratégico, no manejan herramientas de gestión que les permitan pensar al mediano y largo plazo, se enfocan en el día a día, no generan una reserva de dirigentes se integren al sistema con todo los controles y proceso de supervisión existentes, por ello no crecen y se conforman con lo que han alcanzado.	Es necesario arrancar con los proyectos sugeridos que guardan referencia a los procesos de capacitación de Socios, Dirigentes y administradores, a fin de que con el conocimiento de la doctrina cooperativista, de la normativa, de los procesos informáticos y de gestión, descubran sus competencias o las potencialicen para sacar adelante a la COAC.
La COAC por los diversos problemas que atraviesa no tiene una capacidad de	La COAC debe aplicar el plan de fortalecimiento que con enfoque

<p>respuesta y convocatoria que permita ampliar los niveles de compromiso y participación de dirigentes, colaboradores y socios. Asume tener un plan estratégico, sin embargo sigue estancada en medio del conformismo de lo que actualmente hace, con hace y para quienes hace, pero no de una manera sostenida sino adaptada a las diversas circunstancias que se le presentan. Esto revela su frágil estructura administrativa y dirigencial.</p>	<p>estratégico se le ha diseñado en esta investigación, a fin que la aplicación de un Plan Estratégico sea más una herramienta amigable con la cotidianidad y ejercicio de intermediación financiera con proyección social y solidaria, que la COAC debe cumplir como lo determina su objeto social.</p>
<p>La COAC acusa una carencia de conectividad que le permita estar más cerca de su mercado potencial no solo en su territorio sino también fuera de él, aquello porque la tecnología que posee es aun elemental y sus procesos igual, hecho que le hace perder competitividad en lo que se refiere a la competencia que está radicada en BANEQUADOR y en otras cooperativas que se disputan el mismo territorio</p>	<p>Efectuar inversiones progresivas para implementar nuevas tecnologías y automatizar más sus procesos, a fin de que la mejora de sus procesos facilite el desarrollo de mejores canales de comunicación de resultados hacia sus socios y en la propia atención en las oficinas de la COAC.</p>
<p>El problema fundamental de la COAC a más de su tema administrativo, tiene que ver con la falta de liquidez para incrementar su cartera de crédito. Esto es consecuencia de la falta de promoción en el territorio tanto para captación cuanto para concesión. A ello se suma el pequeño equipo de gestión que solo hace trabajo de</p>	<p>Para suplir el problema de liquidez la COAC debe contar con su plan estratégico y para su ejecución empezar a negociar alianzas estratégicas con fondeadores de recursos tanto públicos (CONAFIPS) así como explotar opciones de ONG's, de los GAD's y otras instancias que pueden ser útiles tanto para ampliar la cartera de crédito, cuanto para implementar</p>

oficina y apenas de recuperación.	programas sociales que beneficien a los socios y a sus familias.
Del análisis estratégico efectuado por el cruce de aspectos internos en un caso (Matriz EFI) y aspectos externos en otro (Matriz EFE), evidencia que la COAC no está preparada para enfrentar los retos y desafíos en los que está inmerso en la actualidad el sector cooperativo. No aprovecha ni sus potencialices peor aún las oportunidades descritas, se sumerge en sus problemas y no define el camino para evitarlos, lo cual es lógico: le resta competitividad.	Se recomienda ampliar la cartera de proyectos pero en su ejecución hay que garantizar la participación de los socios, dirigentes y funcionarios, para que puedan capacitarse a fin de que su aplicación dentro del entorno sea la adecuada y que las respuestas no sean coyunturales sino estratégicas. Para ello su nueva estructura de gestión y definición deberá ser clara en sus compromisos y responsabilidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, Y. (2014). *Módulo de Planificación Estratégica*. Riobamba: UNACH.
- Ander-Egg, E. (2012). *Gestión Social para el Desarrollo Humano*. Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.
- Anzola, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. 3a ed. México: McGraw-Hill.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. México: ILPES/CEPAL.
- Bahillo, M. & Escribano, G. (2013). *Gestión financiera*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Bedoya, E. & Ugarte, Á. (2012). *Experiencias prácticas de fortalecimiento institucional*. Madrid: Fundación Humanismo y Democracia.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégicas de la empresa y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- García, T. & Cano, M. (2013). *El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*. México: Universidad de Veracruz.
- IICA. (2005). *Organización y fortalecimiento organizacional de productores rurales del Proyecto MAG/PRODERT*. México: ONU.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. 3a ed. Barcelona: Grupo Planeta.
- Koontz, H. & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 14a ed. México: McGraw-Hill.
- Llorente, J. (2015). *Los delfines comen ballenas. Los directores se transforman o desaparecen*. Madrid: Grupo Planeta Alvi.

- Mendoza, S. & Priscila, S. (2014). *Los contenidos teóricos metodológicos requeridos en el itinerario académico Sistemas organizaciones de gestión social, en la Carrera de Trabajo Social y Desarrollo Humano de la Universidad Católica de Guayaquil. Reforma curricular 2014*. Especialista en Gerencia Social y Políticas Sociales. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil: Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3881/3/T-UCSG-POS-EGSP-3.pdf>.
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Pardo, L. (2012). *Gerencia social en el contexto global y su aporte al desarrollo social*. Madrid: Académica Española.
- Promove Consultoría e Formación SLNE. (2012). *Cómo elaborar el análisis DAFO*. Santiago de Compostela: C.E.E.J. GALICIA, S.A.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario* 23a ed. Madrid: RAE.
- Torres, A. (2011). *La Gestión Financiera de la Empresa*. Callao: Universidad Nacional del Callao.
- Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2011). *Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional 2011-2014*. Tulcán: UPEC.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COAC ÑAUPA KAUSAY

Objetivo: Establecer como califican los socios a la gestión de la COAC Ñaupá Kausay.

Estimado socio:

A continuación usted encontrará 21 aspectos a calificar sobre la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay. Por favor señale con una **X** en el casillero según usted considere es la respuesta correcta para cada aspecto.

INFORMACIÓN GENERAL:

1. ¿Qué actividad desarrolla el socio?

Agrícola	
Ganadera	
Artesanal	
Comercio	
Otra	
Cual?	

2. ¿Cuánto tiempo es socio de la COAC?

Nº	AÑOS	
	Menos de 1 año	
1	1 A 2 AÑOS	
2	1 A 3 AÑOS	
3	1 A 4 AÑOS	
4	1 A 5 AÑOS	
5	1 A 6 AÑOS	
6	1 A 7 AÑOS	

3. Que servicios recibe de la COAC?

Servicios	
Libreta de ahorro	
Créditos	
Inversiones	
Pago de bono	
Pago servicios básicos	
Seguros de vida, mortuoria, etc.	
Otros	

¿Cuáles?

4. ¿Participa Ud. en las Asambleas, actividades y demás convocatorias de la COAC?

Sí () No ()

5. ¿Fue alguna vez Asambleísta o Directivo de la COAC?

Sí () No ()

6. ¿Cuándo se acerca a la COAC recomienda al Gerente o Directivos idas para mejorar la gestión dela COAC?

Sí () No ()

7. Los directivos y empleados cumplen sus funciones con eficiencia:

Sí () No ()

8. ¿Los empleados o gerente de la COAC le informan con detalle de las actividades y servicios que ofrece la cooperativa?
Sí () No ()

9. La cooperativa comunica oportunamente sobre las sesiones ordinarias y extraordinarias a realizarse.
Sí () No ()

10. Le atienden con respeto y consideración en todos los departamentos de la Cooperativa:
Sí () No ()

11. Todos los socios tiene la misma oportunidad para acceder a las elecciones de representantes, y miembros de los consejos directivos.
Sí () No ()

Si la respuesta es NO, señale porque:

12. Conoce Ud. como maneja las tasas de interés la COAC, tanto para sus ahorros, para sus inversiones como para sus créditos?
Sí () No ()

13. La cooperativa publica periódicamente los resultados de la gestión financiera.
Sí () No ()

Si su respuesta es Si, como se entera de la información:

14. La cooperativa le informa sobre el destino de sus ahorros e inversiones.
Sí () No ()

15. ¿Ud. tiene confianza en la COAC con respecto a cómo cuida e invierten sus ahorros?
Sí () No ()

16. La COAC efectúa campaña para el socio ahorre e invierta.
Sí () No ()

17. ¿Cree Ud. que el buen manejo de los recursos financieros de la cooperativa han permitido su crecimiento?
Sí () No ()

Si su respuesta en NO: porque:

18. Todos los socios tienen la oportunidad de acceder a procesos de capacitación organizados por la cooperativa.
Sí () No ()

19. Los productos y servicios que oferta la cooperativa contribuyen al desarrollo personal y familiar de los socios.
Sí () No ()

20. La cooperativa mantiene programas de responsabilidad social con la comunidad.

Educación

Salud

Desarrollo local

Educación Ambiental

Otros Programas

¿Cuál? _____

21. Conoce si la cooperativa efectúa anualmente su rendición de cuentas.(Balances)
Sí () No ()

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN



Anexo 2: Encuesta



ENCUESTA A EMPLEADOS DE COAC

Objetivo: Adquirir la opinión de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ñaupá Kausay” respecto a la actual gestión administrativa, financiera y social.

Indicaciones: señale con una X su respuesta.

1. ¿Según su criterio es adecuada la estructura organizativa de la COAC?
Sí () No () Por qué _____

2. ¿La COAC ha desarrollado manuales y reglamentos para su gestión?
Sí () No () ¿Cuáles? _____

3. ¿Conoce la misión, visión y valores de la Cooperativa?
Sí () No ()

4. ¿La COAC mide el desempeño de sus colaboradores?
Sí () No ()

Si la respuesta es Sí, con qué frecuencia:

Diariamente	
Semanalmente	
Quincenalmente	
Mensualmente	
Semestralmente	
Anualmente	

5. ¿Tiene competidores la COAC que impiden su desarrollo?
Sí () No () ¿Cuáles? _____

6. ¿Cómo mide la COAC el efecto de sus competidores en el territorio?

Encuestas	
Entrevistas	
Informes de la SEPS	
Sondeos	

7. ¿Cómo se financia la Cooperativa?

Ahorro de socios		
Intereses de inversión		
Estado		¿Cuál?
Otras cooperativas		¿Cuáles?
Otro		¿Cuáles?

8. ¿Efectúa los reportes financieros oportunamente?
Sí () No () Por qué _____

9. La gestión financiera se mide con:

Indicadores de liquidez	
Indicadores de calidad de activos	
Indicadores de morosidad	
Indicadores de rentabilidad	
Todos los anteriores	
Ninguno	
Otros	

10. ¿Qué se comunica a los socios de la COAC?

Accesibilidad al voto en las Asambleas	
Actividades a desarrollarse	
Productos y servicios	
Tasas de interés	
Resultados de la gestión de la cooperativa	

11. ¿En cuál de estos temas la COAC capacita a los socios?

Cooperativismo	
Procedimientos de crédito	
Oportunidades de inversión	
Otros	

12. Que característica demuestra la COAC?

Responsabilidad con la comunidad.	
Compromiso con el medio ambiente.	
Apoyo a causas nobles.	

13. ¿La COAC cuenta con planificación estratégica?

Sí () No ()

14. Los servicios de la cooperativa incluyen:

Programas escolares	
Seguro de vida	
Servicio médico	
Inversión social	
Otros	

¿Cuáles?

15. Se mide el cumplimiento de la gestión social con indicadores de:

Eficiencia del servicio	
Satisfacción de los clientes	
Gestión ambiental	
Transparencia y rendición de cuentas	
Todos los anteriores	
Ninguno	
Otros	

¿Cuáles?

Anexo 3: Guía de entrevista



ENTREVISTA

Objetivo: Obtener la Opinión de los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ñaupá Kausay” respecto a la necesidad de fortalecer la gestión organizacional.

1. ¿Conoce un plan de fortalecimiento Organizacional?

2. ¿Cuenta la COAC con un plan estratégico que permita una eficiente gestión? ¿Por qué?

3. ¿Qué actividades se realizan para identificar los problemas en la gestión?

4. ¿Cuáles son las debilidades que tiene la COAC?

5. Se ha analizado el actual modelo de gestión de la COAC Ñaupá Kausay? ¿Por qué?

6. ¿Se han redefinido los objetivos en función del crecimiento del mercado? ¿Por qué?

7. ¿Se han evaluado las estrategias aplicadas en la COAC Ñaupá Kausay? ¿Por qué?

8. ¿Qué acciones se han realizado para obtener el financiamiento en la Cooperativa?

9. ¿Con que procesos de gestión interna evalúa en la cooperativa?

10. ¿Qué estrategias se han aplicado para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la Cooperativa?

11. ¿La COAC cuenta con indicadores para medir la eficiencia de los planes de fácil comprensión para la dirigencia?

Anexo 4. Distribución Chi cuadrado

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361

Chi cuadrado= 42,5569